



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de Administración de Empresas

**PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA REDUCIR
EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL
ÁREA DE LECTURA DE MEDIDORES DE LA EMPRESA
CANDWI S.A.C., 2018**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional
de Licenciado en Administración de Empresas**

ANALY KAREM HANCCO LUZA

Asesor:

Mg. César Marino Cadillo Vásquez

Lima – Perú

2018

ÍNDICE

ÍNDICE ii

Índice de tablas	v
Índice de figuras	vii
Índice de Anexos	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	3
1.1. Datos generales.....	3
1.2. Nombre o razón social.....	3
1.3. Ubicación de la empresa.....	4
1.4. Giro de la empresa.....	4
1.5. Tamaño de la empresa.....	4
1.6. Breve reseña histórica.....	5
1.7. Organigrama de la empresa.....	6
1.8. Misión, visión y política.....	7
1.9. Productos y clientes.....	8
1.10 Premios y certificaciones.....	8
1.11. Relación de la empresa con la sociedad.....	9
CAPÍTULO II	13
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
2.1. Caracterización del área.....	13
2.1.1. Funciones del área.....	14
2.2. Contextualización y definición del problema.....	17
2.2.1. Contextualización del problema.....	17
2.2.2. Formulación del problema.....	29
2.3. Objetivos.....	29
2.3.1. Objetivo general.....	29
2.3.2. Objetivos específicos.....	29
2.4. Justificación.....	30
2.5. Alcances y limitaciones.....	30

2.5.1. Alcances.....	30
2.5.2. Limitaciones	31
CAPÍTULO III	32
MARCO TEÓRICO	32
3.1. Teorías	32
3.1.1. Teorías sobre administración	32
3.1.2. Teorías sobre Administración de Recursos Humanos	35
3.1.3. Definición de Procesos.	38
3.1.4. Definición de Gestión.	40
3.1.5. Gestión por Procesos.	41
3.2. Procesos de la Administración de Recursos Humanos.	42
3.2.1. Proceso de Reclutamiento.	42
3.2.2. Proceso de Selección.	43
3.2.3 Proceso de Contratación.	45
3.2.4 Proceso de Inducción.	47
3.2.5. Proceso de evaluación de desempeño.	48
3.2.6. Proceso de capacitación.	50
3.3. Antecedentes Internacionales.	50
3.4. Antecedentes nacionales.	52
CAPÍTULO IV	54
4.1. Metodología para desarrollar la propuesta de mejora.	54
4.1.1. Descripción de las etapas para desarrollar la propuesta de mejora.	55
4.2. Alternativas de solución.	58
4.2.1. Instauración del área de gestión de talento humano.	58
4.2.2. Contratación de una empresa de Outsourcing con experiencia en Administración Recursos Humanos. ..	63
4.2.3. Desarrollo de Alianzas Estratégicas	64
4.3. Evaluación de las alternativas de solución.	67
4.4. Elección y viabilidad de la solución favorecida.	69
4.4.1. Viabilidad operativa:	70
4.4.2. Viabilidad económica:	71
4.4.3. Viabilidad social:.....	73
CAPITULO V	74
IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	74
5.1. Implementación de la propuesta de solución.	74
5.1.1. Designación de la nueva área.....	74
5.1.2. Misión de la gerencia de gestión de talento humano.	75

5.1.3. Objetivos de la gerencia de gestión de talento humano.....	75
5.1.4. Nueva estructura organizacional de CandWi SAC.....	75
5.1.5. Funciones primordiales de la Gerencia de Gestión de Talento Humano.....	77
5.1.6. Descripción de puestos de la Gerencia de Gestión de Talento Humano.....	77
5.1.7. Implementación de los subprocesos de Gestión de Talento Humano.....	79
5.2. Cronograma.....	90
5.3. Presupuesto.....	91
CONCLUSIONES	94
RECOMENDACIONES.....	95
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	96
ANEXOS.....	101

Índice de tablas

Tabla 1 Códigos y observaciones del área de lectura de medidores	15
Tabla 2 Objetivos e indicadores del área de lectura de medidores	16
Tabla 3 Costo de reclutamiento, Empresa CandWi S.A.C. año 2017.....	19
Tabla 4 Costos de los implementos de EPPS para la inducción, empresa Candwi SAC, año 2017..	20
Tabla 5 Costos por honorarios para la inducción, empresa Candwi SAC, año 2017.	21
Tabla 6 Costo total para la inducción, empresa Candwi SAC, año 2017.	21
Tabla 7 Costo total unitario por trabajador para la desvinculación, Empresa CandWi S.A.C. año 2017	22
Tabla 8 Cuadro de tipificación de infracción y penalidades, Empresa CandWi S.A.C. año 2017	24
Tabla 9 Límites, elementos y factores de los procesos	39
Tabla 10 Esquema de preguntas preliminares para desarrollar la propuesta de mejora.	56
Tabla 11 Esquema de preguntas de fondo para desarrollar la propuesta de mejora.....	57
Tabla 12 Costos de inversión pre operativos para la instauración del área gestión de talento humano, empresa Candwi SAC, año 2018..	60
Tabla 13 Presupuesto mensual de los salarios del personal del área de gestión de talento humano, empresa Candwi SAC, año 2018.	62
Tabla 14 Presupuesto de la empresa de Outsourcing para realizar el proceso de reclutamiento y selección, empresa Candwi SAC, año 2018.	64
Tabla 15 Presupuesto Mensual de la empresa de Outsourcing para realizar la administración general del personal operativo del área de lectura de medidores, empresa Candwi SAC, año 2018..	64
Tabla 16 Costo de la planilla mensual de los técnicos lectores y patrocinados del área de lectura de medidores, empresa Candwi SAC, año 2018.	66
Tabla 17 Costo de la planilla mensual de los técnicos lectores del área de lectura de medidores, empresa Candwi SAC, año 2018.	67
Tabla 18 Ventajas y desventajas cualitativas entre las alternativas de solución para la propuesta de mejora del proceso de gestión, empresa Candwi SAC, año 2018.	68
Tabla 19 Diferencia de costos entre las alternativas de solución para la propuesta de mejora del proceso de gestión, empresa Candwi SAC, año 2018.	68
Tabla 20 Costo actual del proceso de contratación de personal técnico, empresa Candwi SAC, año 2018	71
Tabla 21 Costo proyectado del proceso de contratación de personal técnico y patrocinados por parte del área de Gestión de Talento Humano, empresa Candwi SAC, año 2018.....	72
Tabla 22 Flujograma del proceso de convocatoria y reclutamiento de personal, empresa CandWi SAC, año 2018.....	81

Tabla 23 Flujograma del proceso de selección y contratación de personal, empresa Candwi SAC, año 2018...
..... 85

Tabla 24 Flujograma del proceso de inducción y evaluación de personal, empresa Candwi SAC, año 2018...
..... 87

Tabla 25 Flujograma del proceso de capacitación de personal, empresa Candwi SAC, año 2018 89

Tabla 26 Cronograma para la implementación de la Gerencia de Gestión de Talento Humano, empresa
Candwi SAC, año 2018 91

Tabla 27 Costo Total de inversión pre operativo para la instauración del área gestión de talento humano,
empresa Candwi SAC, año 2018 92

Índice de figuras

Figura 1 Mapa de ubicación de la empresa CandWi S.A.C.	4
Figura 2 Organigrama de la empresa CandWi S.A.C.	7
Figura 3 Grupos de intereses.	10
Figura 4 Organigrama del área de lectura de medidores.	13
Figura 5 Organigrama con áreas afectadas por la problemática	16
Figura 6 Formula del índice de rotación del personal resuelto	17
Figura 7 Formula del costo de rotación del personal resuelto	22
Figura 8 Diagrama de Ishikawa para la contextualización de la problemática	28
Figura 9 Pirámide jerárquica Maslow	33
Figura 10 El ciclo de la Gestión	40
Figura 11 Cuadro de la selección comparativa	44
Figura 12 Metodología de la investigación.	54
Figura 13 Nueva estructura organizacional de CandWi SAC	76
Figura 14 Organigrama interno de la Gerencia de Gestión de Talento Humano	76
Figura 15 Diagrama de Gantt para la implementación de la Gerencia de Gestión de Talento Humano.....	90

Índice de Anexos

Anexo 1 Formato de entrevista de valor	102
Anexo 2 Formato de entrevista de retiro del personal.	104
Anexo 3 Perfil y descripción de puestos.	107
Anexo 4 Formato de requerimiento de colaboradores para las plazas vacantes.. . . .	116
Anexo 5 Formato de entrevista preliminar	118
Anexo 6 Agenda de inducción.	120
Anexo 7 Métodos para la evaluación de desempeño	123

RESUMEN

El presente trabajo denominado “Propuesta de mejora del proceso de gestión del talento humano para reducir el índice de rotación de personal en el área de lectura de medidores de la Empresa Candwi S.A.C. 2018”, tiene como objetivo general “Implementar la propuesta de mejora del proceso de gestión del talento humano, para reducir el índice de rotación de personal.

La presente propuesta tiene en cuenta los conceptos de Chiavenato tanto para el índice de rotación como para el proceso de selección, reclutamiento y contratación de personal para el área de lectura de medidores. De acuerdo a la metodología los costos de reclutamiento fueron de 8,006.30 soles a través de la Empresa de Outsourcing Compu Trabajo, empresa con la que se desarrolló la convocatoria y reclutamiento de los candidatos por lo que se tiene que pagar una membresía de acuerdo al paquete deseado. La inducción se llevó a cabo después de la contratación por un mes con un costo de planilla, seguro, equipos e instrumentos, el costo total de inducción fue de 37,563.04 soles. Por otro lado los costos de desvinculación que son costos administrativos, en el que está incluido el supervisor general, contador y administrador tiene un costo unitario de 58.33 soles por lo tanto los costos primarios de rotación ascienden a 2,023.78 soles. En lo relacionado a los costos secundarios, el costo del personal transitorio de acuerdo a las normas debe contar con un mínimo de 24 técnicos lectores para cumplir con el objetivo diario de 800 lecturas comunes y 50 lecturas mayores de los suministros en trabajo de campo. El salario de un técnico lector oscila entre es de 1,500.00 y 2,000.00 soles. En conclusión es fundamental instaurar la propuesta de mejora del proceso de gestión del talento humano, para administrar de forma adecuada el capital humano existente e ingresante, estableciendo los perfiles y descripción de puestos de acuerdo al área en el que laboran, desarrollando un plan estratégico con procesos de evaluación y capacitación continua.

Palabras clave: Propuesta, proceso, gestión, índice de rotación.

ABSTRACT

The present work called "Proposal to improve the human talent management process to reduce the turnover rate of personnel in the meter reading area of Candwi S.A.C. 2018 ", has as a general objective" Implement the proposal to improve the human talent management process, to reduce the turnover rate of personnel.

The present proposal took into account the concepts of Chiavenato both for the turnover rate and for the selection process, recruitment and hiring of personnel for the meter reading area. According to the methodology, the recruitment costs were 8,006.30 soles through the Compu-Trabajo Outsourcing Company, a company with which the convocation and recruitment of the candidates was developed, for which a membership has to be paid according to the desired package. The induction was carried out after hiring for a month with a cost of payroll, insurance, equipment and instruments, the total cost of induction was 37,563.04 soles. On the other hand, the costs of separation that are administrative costs, which includes the general supervisor, accountant and administrator has a unit cost of 58.33 soles so the primary costs of rotation amount to 2,023.78 soles. With regard to secondary costs, the cost of transitional personnel according to the standards must have a minimum of 24 reading technicians to meet the daily objective of 800 common readings and 50 readings of supplies in field work. The salary of a reading technician ranges from 1,500.00 to 2,000.00 soles. In conclusion, it is essential to establish the proposal to improve the human talent management process, to adequately manage the existing and new human capital, establishing profiles and job descriptions according to the area in which they work, developing a strategic plan with evaluation processes and continuous training.

Keywords: Proposal, process, management, rotation index.

INTRODUCCIÓN

La presente “Propuesta de mejora del proceso de gestión del talento humano para reducir el índice de rotación del personal en el área de lectura de medidores de la empresa CandWi S.A.C., 2018”. Pretende mitigar el alto índice de rotación de personal operativo, que existe dentro de la empresa ya que la rotación de personal alcanza un resultado de 21%, el mismo que produjo sobre costos de contratación de personal nuevo.

El índice promedio de rotación de acuerdo a la buenas prácticas administrativas se debe de manejar entre el 5 y 10%; en nuestro país el índice de rotación es un problema que se da de manera recurrente para la gran mayoría de empresas pues somos el tercer país de América latina con un índice de rotación por encima del promedio mundial que oscila entre 7 y 18%.

Por otro lado en nuestro país existe una gran demanda laboral de profesionales con nivel técnico frente a la oferta de los mismos en el mercado de trabajo, por lo cual existe desabastecimiento de personal técnico para cubrir las plazas vacantes en los diversos sectores de la industria. La Empresa **CandWi S.A.C.**, cuenta con un número determinado de personal técnico en cada una de sus áreas para realizar sus labores de servicios públicos energéticos, más de darse la rotación voluntaria o por decisión de la empresa conducirá a un problema de sobre costos y demoras en el servicio brindado frente a los clientes externos, pues es complicado realizar la contratación de personal nuevo ya que se necesita de un tiempo prolongado para el proceso de inducción al puesto de labor, igualmente el hecho de cubrir de forma transitoria la falta de personal.

La propuesta tomó como principal autor a Chiavenato (1999) que afirmó con respecto a la rotación de personal “se usa este término para definir la fluctuación de personal en una organización y su ambiente” (p. 188). La rotación de personal puede darse de manera voluntaria por el trabajador pero también puede darse por la empresa. Pero dada las características de los trabajadores y del tipo de generación a la que pertenecen donde el 80% de los mismos son Millennials y son personas que desean libertad para laborar, flexibilidad de horarios, desean emprender nuevos retos en su vida, así como no contemplan la idea de volverse workaholic, esto hace que el problema del índice de rotación sea abordado estratégicamente en función de las características antes mencionadas y tomando en cuenta los resultados que se desea conseguir.

El trabajo está distribuido de la siguiente manera:

Capítulo I: Se hace una descripción de todas las generalidades de la empresa CandWi S.A.C. como son: razón social; ubicación; giro de la empresa; tamaño de la empresa; reseña histórica; organigrama; misión, visión y política; productos y clientes; premios y premiaciones.

Capítulo II: Se detalló el problema existente, para lo cual se mostró una caracterización del área, luego se contextualizó el problema para realizar la formulación del mismo de manera general y específica, se estableció los objetivos, se describió la justificación de la investigación y se detalló los alcances y limitaciones.

Capítulo III: Se realizó el marco teórico en el que se detalló las diferentes teorías de la administración en general, las teorías de la administración de recursos humanos, información teórica sobre procesos, gestión, gestión de procesos y procesos administrativos de recursos humanos, así como algunos antecedentes internacionales y nacionales en los que se sustentó la presente propuesta.

Capítulo IV: Se detalló la metodología y las propuestas de mejora para reducir el índice de rotación de personal en la empresa.

Capítulo V: Se implementó la propuesta en sus subprocesos de gestión del talento humano, incluyendo el cronograma y el presupuesto, luego las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y finalmente los anexos.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

La empresa **CandWi SAC** (Consulting and Working International SAC), fue constituida en el año 2007, como parte de un emprendimiento familiar y con la visión de desarrollar productos tecnológicos que mejoren y conviertan más eficientes las áreas de facturación y levantamiento de información en campo del sector energético. Por ello el 2007 inicio sus actividades brindando productos para empresas como: ENGIE con un sistema de información comercial, en el 2010 desarrollo un software del sistema de facturación comercial para DUKE ENERGY y así mismo para otras empresas como KALLPA, pero a su vez también desarrollo el servicio de ejecución de obras civiles y de arquitectura en el sector de la construcción en las municipalidades de Ate Vitarte en 2007 y 2008, municipalidad de San Juan de Lurigancho en el 2007 y 2009; por otro lado también realizó trabajos de mantenimiento de instalaciones eléctricas, supervisión y saneamiento de conexiones domiciliarias, contrastaciones y saneamiento de acometidas domiciliarias en la ciudad del Cusco, para la empresa Electro Sur Este en los años 2007, 2009, 2010 y 2012, en este también se inicia el trabajo de mantenimiento de la gerencia de distribución en SEAL hasta el año 2014, a la par en el año 2013 CANDWI SAC empieza a desarrollar aplicativos móviles para generar mayor eficiencia en los procesos de prestación de servicios públicos energéticos, lo que lleva a elaborar aplicativos móviles innovadores para SEGELSA, OSINERGMIN y ERGÓN PERÚ. Entre los años 2014 hasta la actualidad viene desarrollando el servicio de lectura de medidores con reparto de recibos en Electropuno SAA en la ciudad de Puno y Juliaca y en Electro Sur Este SAA en la ciudad del Cusco.

1.1 Datos generales.

RUC	20515012509
Tipo Empresa	Sociedad Anónima Cerrada.
Condición	Activo
Fecha Inicio Actividades	22 - enero - 2007.
Actividad Comercial	Servicios y Ejecución de Obras en el Sector Energético y desarrollo de Software y Aplicativos Móviles.
CIIU	93098

1.2 Nombre o razón social.

Consulting and Working International S.A.C. - **CandWi S.A.C.**

1.3 Ubicación de la empresa.

Dirección Legal
Urbanización
Distrito / Ciudad
Departamento
Teléfonos
Dirección Legal
Urbanización
Distrito / Ciudad
Departamento

Calle Los Geólogos Nro. 204
Residencial Ingenieros
La Molina
Lima, Perú
(01) 6545000
Av. Sucre Lote F-25
Bancopata
Wanchaq.
Cusco, Perú.

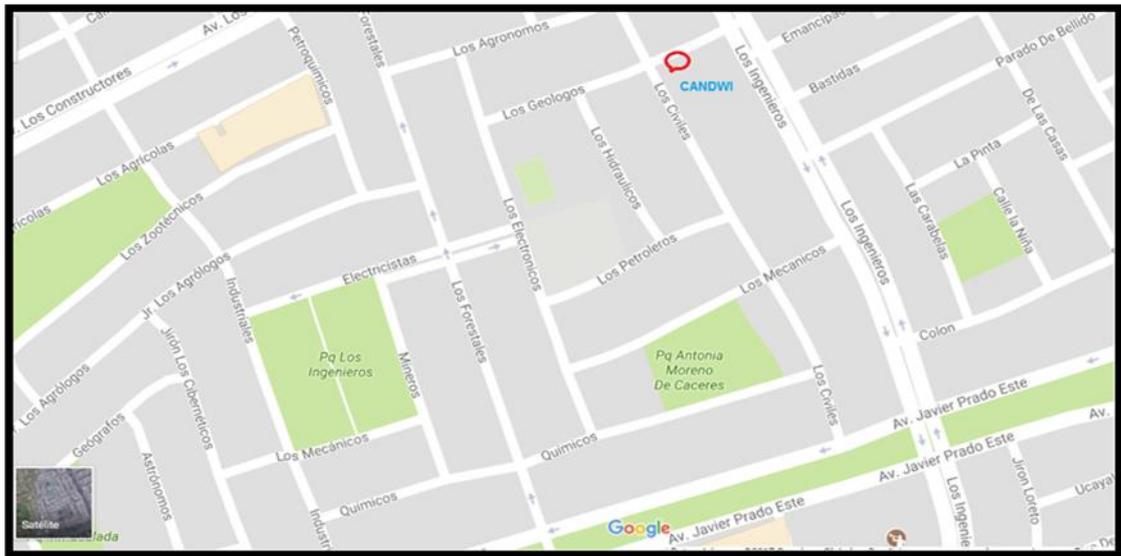


Figura 1. Mapa de ubicación de la empresa **CandWi S.A.C.**

1.4 Giro de la empresa.

La empresa desarrolla labores de servicios y soluciones tecnológicas, desarrolla proyectos de servicios públicos energéticos, ejecuta obras de ingeniería de la construcción, realiza consultorías e implementa sistemas de información.

1.5 Tamaño de la empresa.

Pequeña Empresa: de acuerdo a la ley de MYPE D.S. N° 007-2008-TR, la pequeña empresa debía de tener entre uno (1) y cien (100) trabajadores y sus ventas no podrían exceder el monto de 1,700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT). Así mismo el Congreso en el año 2013 promulgo una nueva Ley N° 30056, la misma que variaba leyes anteriores para impulsar la inversión en nuestro país; por tal razón se realizó cambios en la clasificación de las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYME), donde pequeña empresa es considerada toda aquella empresa, que sus ventas no superen los 1,700 UIT y no cuenta con un límite de trabajadores.

Mi Empresa Propia. (2016). Promulgan Ley N° 30056 que modifica la actual Ley de MYPE y otras normas para las micros y pequeñas empresas.

1.6 Breve reseña histórica.

CandWi S.A.C. (Consulting and Working International S.A.C.), es una empresa familiar que fue fundada en el año 2007 y desde entonces la empresa es dirigida por el ingeniero Tomas Soto Sánchez, quien es uno de los propietarios y el gerente general de la misma. La empresa fue emprendida con el objetivo claro de ingresar al rubro de la tecnología para lo cual se inició desarrollando software y con el tiempo fue ampliando y diversificando las áreas del negocio con conocimiento previo en servicios del tipo outsourcing, pues dentro del grupo de empresas familiares también se encuentra la empresa COPROSER SCRL, que cuenta con amplia experiencia en brindar prestación de outsourcing en servicios públicos.

Dentro de los primeros años se realizaron los siguientes trabajos:

- ✓ 2007 Sistema de Información Comercial (SIC) con Engie.
- ✓ 2010 Sistema de Facturación Comercial (SFC) con Duke Energy
- ✓ 2011 Sistema de Facturación en Información Comercial (SFIC) con Kallpa.
- ✓ 2012 Sistema de Facturación Comercial (SFC) con Egasa
- ✓ 2013 Sistema de Información Comercial (SIC) con Statkraft.
- ✓ 2014 Nuevo Sistema Comercial (NSC) con Electroperu.
- ✓ 2015 Upgrade del Sistema de Información comercial con Engie.
- ✓ 2016 Upgrade del Sistema de Información Comercial con Kallpa.
- ✓ 2017 Sistema de facturación comercial (SFC) con Electro Puno, Enosa y Seal.
- ✓ 2017 Plataforma Operación y Fallas de Sistemas Fotovoltaicos (Sol. SFV) con Ergon
- ✓ 2017 Plataforma de Monitoreo de Sistemas Fotovoltaicos (Sol.SFV)
- ✓ 2017 Sistema de Instalación de Sistemas Fotovoltaicos (Sol. SFV)

Igualmente la empresa también ingreso en el sector de construcción, supervisión e inspección de obras y proyectos de alta envergadura; en los proyectos principales se encuentran:

- ✓ 2007 Rehabilitación de pistas en la Av. José Carlos Mariátegui tramo carretera central, Calle Huanchihuaylas Municipalidad de Ate. Pavimentación de la prolongación Bolivia Asentamiento humano Primero de Enero. Municipalidad distrital Lurigancho

- ✓ 2008 Rehabilitación de pistas en la Av. José Carlos Mariátegui- Huaycán- Municipalidad de Ate.
- ✓ 2009 Construcción del puente peatonal en la Primera zona de San Antonio de Pedregal, Calle las dacitas. Municipalidad distrital- Lurigancho.
- ✓ 2015 Electrificación con sistemas Fotovoltaicos domiciliarios Cusco con Electro Sur Este y electrificación con sistemas Fotovoltaicos domiciliarios San Martín con Entelin.

Servicios y Supervisión:

- ✓ 2007 Servicios de tercerización para la ejecución de las siguientes actividades en el sector eléctrico del Cusco Sede (zona 2, 4 y mayores) cortes, reconexiones, instalaciones, lectura de medidores, reparto de recibos y otros servicios. Electro Sur Este SAA.
- ✓ 2009 Contratación de servicios comerciales y mantenimiento de Instalaciones eléctricas Cusco-Electro Sur este SAA.
- ✓ 2010 Servicio de Supervisión, saneamiento de conexiones domiciliarias Electro Sur Este SAA.
- ✓ 2012 Supervisión de contrataciones y saneamiento de Acometidas Domiciliarias (2012)- Electro Sur Este SAA.
- ✓ 2012-2014 Contrato de Mantenimiento de la Gerencia de Distribución- SEAL.
- ✓ 2013-2016 Contrato del Servicio de Lectura de medidores y reparto de recibos en Puno y Juliaca- Electro puno SAA.
- ✓ 2015-2017 Servicio de lectura de medidores, reparto de recibos y otros en Cusco y Valle sagrado. Electro Sur Este SAA.

A partir del año 2013 se desarrollan aplicativos móviles, los mismos que permitieron innovar los procesos en la prestación de los servicios; así mismo desarrollan aplicaciones móviles innovadoras para clientes como SEGELSA, OSINERGMIN y ERGÖN PERU.

Actualmente es una empresa de reconocida trayectoria gracias a la innovación de los procesos y a la cultura de mejora continua, así mismo han incorporado a su staff profesionales en ingeniería, competitivos y contamos con equipo técnico altamente comprometido.

1.7 Organigrama de la empresa.

El esquema organizacional actual de **CandWi SAC**, muestra la distribución de cada una de las áreas que funcionan dentro de la empresa para llevar a cabo las distintas líneas de negocio que existe. La propuesta de mejora para el presente trabajo de

suficiencia profesional está situada en el plano de gerencia de operaciones y servicio, específicamente en el área de técnicos, por la alta rotación de personal. Si bien es cierto se tiene identificado el problema no solo afecta el área antes mencionado, si no que a su vez complica el desarrollo adecuado de otras áreas como gestor de proyectos.

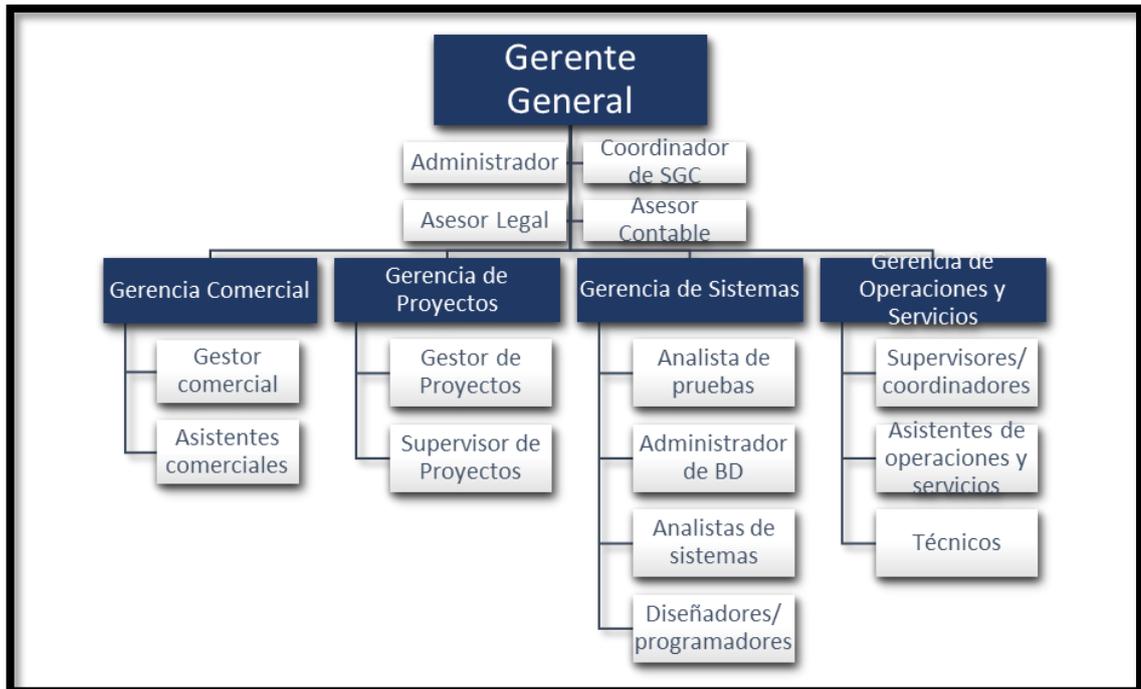


Figura 2. Organigrama de la empresa **CandWi S.A.C.**

1.8 Misión, visión y política

Misión. Brindar servicios, desarrollar software y ejecutar obras en general, utilizando soluciones tecnológicas, que cumplan con los requerimientos y estándares de nuestros clientes, convirtiéndonos en sus aliados estratégicos a través de nuestra cultura de mejora continua, alcanzando altos niveles de calidad, seguridad, salud ocupacional y medio ambiente.

Visión. Ser reconocidos a nivel nacional e internacional como una empresa líder en brindar servicios, desarrollar software y ejecutar obras, innovando nuestros procesos y productos constantemente, y utilizando nuevas tecnologías para lograr la satisfacción de nuestros clientes.

Política. En CandWi SAC tenemos el compromiso de cumplir con los requisitos aplicables, en tal sentido, contamos con capital humano calificado, nos preocupamos en la mejora continua mediante innovación constante y procesos estandarizados,

tenemos como principal objetivo lograr la satisfacción de nuestros clientes en cada proyecto que realizamos y cada servicio que brindamos.

Nuestros compromisos son.

- ✓ Lograr la satisfacción de nuestros clientes
- ✓ Mejorar el desempeño de nuestro sistema de gestión de la calidad.

1.9 Productos y clientes

Productos principales.

- ✓ Sistema Comercial para empresas Generadoras
- ✓ Sistema de Facturación Comercial para empresas Distribuidoras.
- ✓ Plataforma Online (SOL-LR) para Lectura de Medidores y Reparto de Recibos de Electricidad
- ✓ Plataforma Online (SOL-IC) para Instalaciones de Conexiones Domiciliarias y Cortes y Reconexiones de Electricidad.
- ✓ Plataforma Online para el Monitoreo y Operación de los Sistema Fotovoltaicos Domiciliarios (SOL_SFVD).

Servicios principales.

- ✓ Servicio de Lectura de Medidores y Reparto de Recibos de Electricidad
- ✓ Servicio de Instalación de Conexiones Domiciliarias de Electricidad
- ✓ Servicio de Cortes y Reconexiones de Electricidad
- ✓ Servicio de Mantenimiento de Instalaciones Eléctricas.

Clientes:

ELECTROSUR ESTE S.A.	EGASA
ELECTROPUNO S.A.	KALLPA
SEAL	DUKE ENERGY
ENERSUR (ENGIE)	OSINERGMIN
ELECTROPERU S.A.	DGER/MINEM
STATKRAFT	ERGÓN PERÚ

1.10 Premios y certificaciones

CandWi SAC, actualmente cuenta con la Certificación de Gestión de Calidad, bajo la norma ISO 9001:2015, en la auditoría de certificación realizada el 8 de Marzo del 2018, el equipo auditor de SGS del Perú S.A.C. – Certificación & Business

Enhancement decide recomendar la certificación de su sistema de gestión de calidad, de acuerdo al siguiente alcance “Servicio de Diseño e Implementación” y “Soporte y mantenimiento” de software y aplicaciones móviles para el sector energía y otros.

1.11. Relación de la empresa con la sociedad

En la actualidad la empresa no cuenta con un programa que este orientado al desarrollo de la responsabilidad social. La razón principal es que **CandWi SAC**, fue creada en el año 2007 y desde entonces viene creciendo de forma paulatina ya que en el rubro de servicios públicos energéticos es complejo el crecimiento debido a que las licitaciones de servicio tienen dentro de sus bases de participación requerimientos exhaustivos en cuanto a la experiencia laboral en desarrollo de proyectos similares y que cuente con respaldo financiero; por lo cual en ocasiones corresponde asociarse con empresas similares, para lograr cumplir con los requerimientos de la licitación.

CandWi SAC, es consciente que en la actualidad las empresas no pueden desarrollarse de manera independiente sin tener en cuenta los grupos de intereses internos y externos (stakeholders), los mismos que pueden tener un impacto positivo o negativo debido al desarrollo de las actividades de la misma. Por esta razón los stakeholders son una parte fundamental para desarrollar el programa de RSE, pues como su nombre lo muestra el objetivo principal es gestionar la empresa desde un punto ético y a largo plazo alcanzar el bienestar colectivo de todos los grupos de intereses. Lo que llevara a alcanzar resultados financieros rentables, creando valor y generando una impresión positiva y amigable frente a la comunidad. Por eso es transcendental conocer los intereses reales de los stakeholders.

En el siguiente gráfico se muestra los grupos de intereses de **CandWi SAC**., los mismos que pueden generar impacto o pueden verse impactadas por las decisiones o desarrollo de las actividades de la empresa.

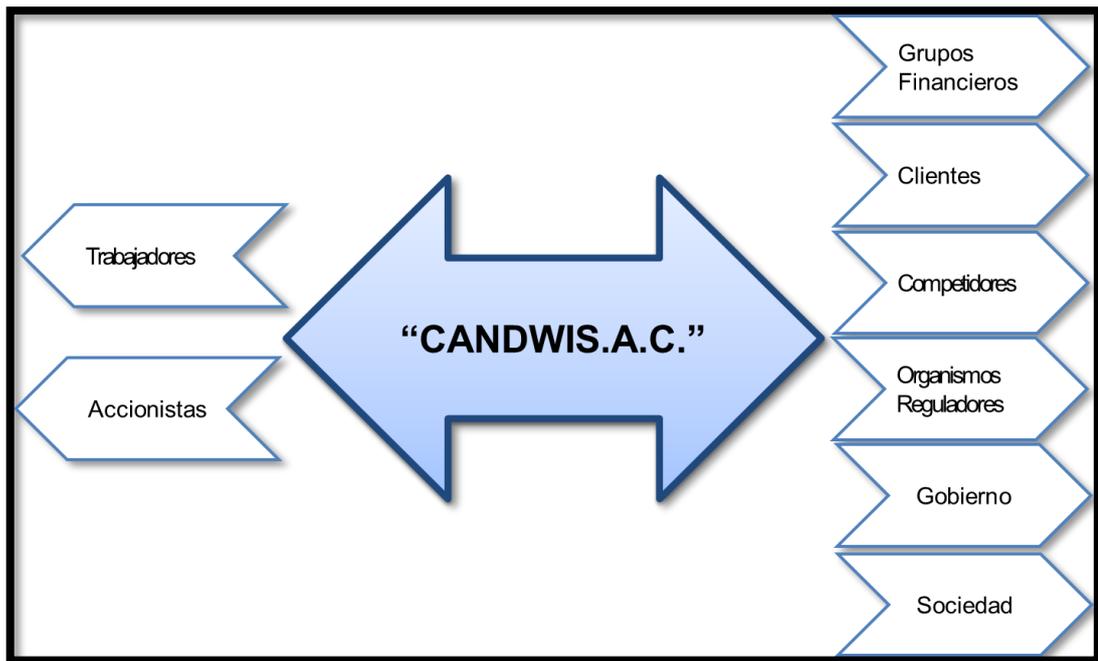


Figura 3. Grupos de intereses.

- ✓ Grupos de intereses internos: dentro del grupo de intereses internos tenemos a los grupos que están relacionados directamente a la empresa y de los que en toda la extensión de palabra depende el desarrollo continuo de las actividades, pues la forma en la que actué la organización impactara sobre ellos y de acuerdo a sus percepciones obtendremos resultados positivos o negativos.

Trabajadores: es un grupo muy importante en las organizaciones y mucho más si la empresa tiene como actividad el outsourcing de servicios públicos frente a los clientes, como es el caso de **CandWi SAC**, donde nuestros colaboradores son el mayor capital y un pilar fundamental en el desarrollo sostenible de la misma; es justamente por ese motivo que la propuesta va siendo centrada en buscar un equilibrio entre la gestión del talento humano y el bienestar de la organización donde ambos salgan ganando con las condiciones de trabajo y dentro de un marco legal transparente, a continuación se denota una relación de los intereses más evidentes de los trabajadores:

- Política general de la organización
- Remuneraciones y beneficios laborales
- Formalidad laboral y línea de carrera
- Programas de ayuda a los trabajadores para continuar estudiando
- Riesgo profesional y seguridad en el trabajo
- Gestión y comunicación con los trabajadores

Accionista: es el grupo de personas que tienen la responsabilidad de tomar las decisiones para el desarrollo de la organización, buscando armonía y bienestar para los demás stakeholders, pues en la medida de lo que ellos decidan se obtendrán resultados adecuados o inadecuados que impactaran en los demás grupos, dentro de los intereses más recurrentes de este grupo están:

Políticas generales
 Rentabilidad y ventajas competitivas
 Derechos de los accionistas
 Gestión del área de recursos humanos
 Creación de valor
 Desarrollo de imagen objetiva frente a la sociedad

- ✓ Grupos de intereses externos: en este grupo encontramos a todas las organizaciones o instituciones que no participan directamente con la empresa pero se ven impactadas de forma positiva o negativa por el desarrollo de sus actividades. Así mismo algunos de estos stakeholders tienen mayor influencia que otros y por ese motivo es importante conocer de cerca cada uno de sus intereses serios o que es lo que realmente desean obtener.

Grupos financieros.

Dimensión de la empresa
 Capacidad de inversión y solvencia
 Nivel de rentabilidad a corto y largo plazo
 Imagen y experiencia de la empresa

Clientes.

Política general, imagen y experiencia
 Respaldo financiero
 Clima organizacional
 Capacidad de respuesta frente a un inconveniente
 Atención post servicio
 Certificaciones y nivel de innovación tecnológica

Competidores.

Cultura organizacional
 FODA organizacional
 Imagen y experiencia
 Formalidad empresarial
 Formalidad laboral

Organismos reguladores.

Cumplimiento con las disposiciones legales y técnicas relacionadas con la actividad que desarrolla la empresa.
 Responsabilidad en el cuidado medioambiental
 Cumplimiento con las normas legales laborales con sus trabajadores.

Gobierno.

Constitución legal empresarial
Formalidad en el desarrollo de las
normas laborales
Formalidad tributaria
Competencia leal en el sector
energético.

Sociedad.

Desarrollo de RSE
Nivel de seguridad en el desarrollo de
sus operaciones
Responsabilidad medioambiental
Generación de oferta laboral
Capacidad de relacionarse con la
Comunidad.

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Caracterización del área.

En la actualidad la empresa **CandWi SAC**, desarrolla una serie de servicios públicos energéticos; dentro de una de las actividades principales está el de realizar la lectura de suministros comunes y mayores de forma mensual como se puede apreciar en el siguiente organigrama del área.

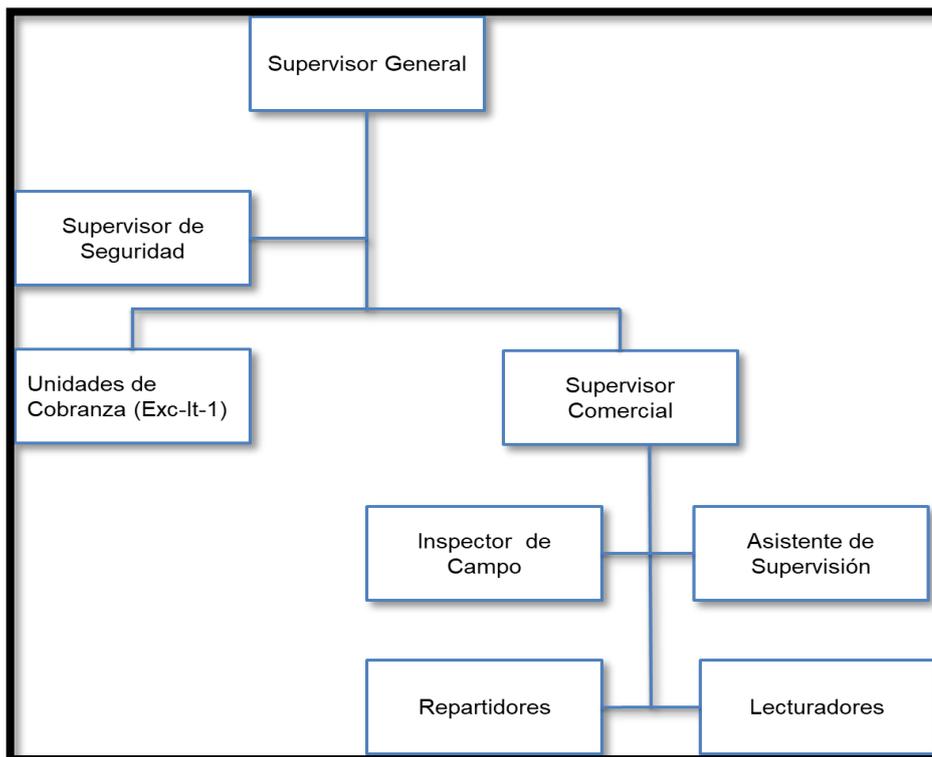


Figura 4. Organigrama del área de lectura de medidores.

Fuente: Electro Sur Este S.A.A.

Para efectuar el trabajo del área se tiene dos tipos de personal técnico, los cuales tienen funciones similares pero con distintos equipos de trabajo, pues para hacer el levantamiento de información de suministros comunes se debe utilizar equipos móviles que contengan el aplicativo de lectura, así mismo para la lectura de suministros mayores se utilizarán equipos portátiles (laptop) con un software predeterminado para calcular el consumo mensual, para lo cual se hace en las subestaciones, además de usar equipos de seguridad industrial y con aislamiento de acuerdo a las normas de seguridad. A continuación se muestra las funciones del área

para cada uno de los servicios de lectura mensual y los códigos de notificación en caso surjan contratiempos por razones externas al servicio.

2.1.1. Funciones del área.

A continuación se describen las funciones principales del área de lectura de medidores.

- ✓ Lectura de medidores comunes: para iniciar con el trabajo, el supervisor a cargo del personal técnico lectorador hará la entrega del equipo móvil de lectura con el software de lectura instalado y listo para ingresar la información de campo. De surgir algún inconveniente con la lectura del suministro entonces se realizará una re-lectura en línea y de continuar con observaciones el técnico lectorador digitara el código del inconveniente de acuerdo al cuadro establecido en la tabla 01; así mismo acompañara el reporte con una o dos fotografías que permitan evidenciar la observación.
- ✓ Lectura de medidores mayores: para iniciar con el trabajo el supervisor a cargo del personal técnico lectorador, hará la entrega del equipo portátil (laptop) con puerto serial, con el software de lectura instalado y listo para ingresar la información de campo. De surgir algún inconveniente con la lectura del suministro entonces se realizará una re-lectura en línea y de continuar con observaciones el técnico lectorador digitará el código del inconveniente de acuerdo a la tabla 01 y acompañará el reporte con una o dos fotografías que permitan evidenciar la observación.
- ✓ Realizar la validación de las lecturas y las observaciones efectuadas por los técnicos lectoradores.
- ✓ Realizar el reparto de los recibos mensuales en los domicilios de los clientes.
- ✓ Entregar el informe final del trabajo realizado en la campaña mensual con un plazo máximo de 5 días hábiles, después de haber finalizado el reparto de la última zona según el cronograma comercial.

En ambos casos de surgir algún contratiempo con el suministro o la lectura del mismo, el personal técnico lectorador deberá de informar el hecho mediante el aplicativo de lectura en línea y de acuerdo a la tabla 1 de códigos y observaciones así mismo deberá adjuntar una fotografía para evidenciar la falta.

Tabla 1.

Códigos y observaciones del área de lectura de medidores.

CÓDIGO	OBSERVACIONES
DC	Domicilio cerrado Medidor ilegible por qué no displaya.
IL	Medidor ubicado a una altura no adecuada para la lectura, otros.
RI	Requiere inspección por qué no registra consumo, manipulación de medidor, etc.
CD	Conexión directa (sin medidor)
LC	Lectura en corte
VC	Lectura verificada

Fuente: Electro Sur Este S.A.A.

Aun cuando el trabajo de lectura medidores comunes es rutinario y de fácil desarrollo, en la empresa **CandWi SAC** viene atravesando por un periodo de déficit de personal técnico lectorador y repartidor, debido a la creciente demanda laboral por parte de las empresas transnacionales que desarrollan sus actividades dentro de la región, pues como es entendible los técnicos lectoradores como cualquier otra persona siempre está en la búsqueda de mejores oportunidades laborales y de crecimiento profesional y que mejor si las condiciones ofrecidas, están por encima de las que contemplan en el mercado laboral peruano. Surgida esta problemática y que se viene dando de manera constante pues en ocasiones el personal decide retirarse de forma voluntaria antes de culminar el periodo de su contrato o toma la decisión de no renovar más el contrato de labor al culminar el mismo debido a las razones antes mencionadas; la empresa tiene que cubrir estas plazas con personal extra e incurriendo en mayores costos para poder cumplir con los objetivos mensuales de lectura y reparto frente al cliente externo para no asumir las penalidades establecidas por incumplimiento. En la siguiente tabla 2 se denotan los indicadores que deben de cumplir los colaboradores del área en el trabajo de campo de forma diaria, para alcanzar los objetivos mensuales.

Tabla 2.

Objetivos e indicadores del área de lectura de medidores.

OBJETIVOS	INDICADORES
Lectura mensual de medidores de suministros comunes	Realizar 800 lecturas diarias por técnico lectorador-2.
Lectura mensual de medidores de suministros mayores	Realizar 50 lecturas diarias por técnico lectorador-1.
Reparto de recibos mensuales.	Realizar 800 repartos diarios de recibos
Reparto de comunicaciones dispersas.	Realizar 50 repartos diarios de información escrita.

Fuente: Electro Sur Este S.A.A.

Con este escenario de mayores costos y la falta de técnicos lectoradores, la empresa más que afectarse económicamente también se verá afectada en un plazo corto en cuanto a su imagen y prestigio; de no enmendar este hecho podría llegar a darse la anulación del contrato de servicios públicos por la falta de cumplimiento. En la siguiente figura 5 se puede apreciar el organigrama de la empresa pero remarcando las áreas que se ven afectadas por el inconveniente del déficit de personal en el área de lectura de medidores.

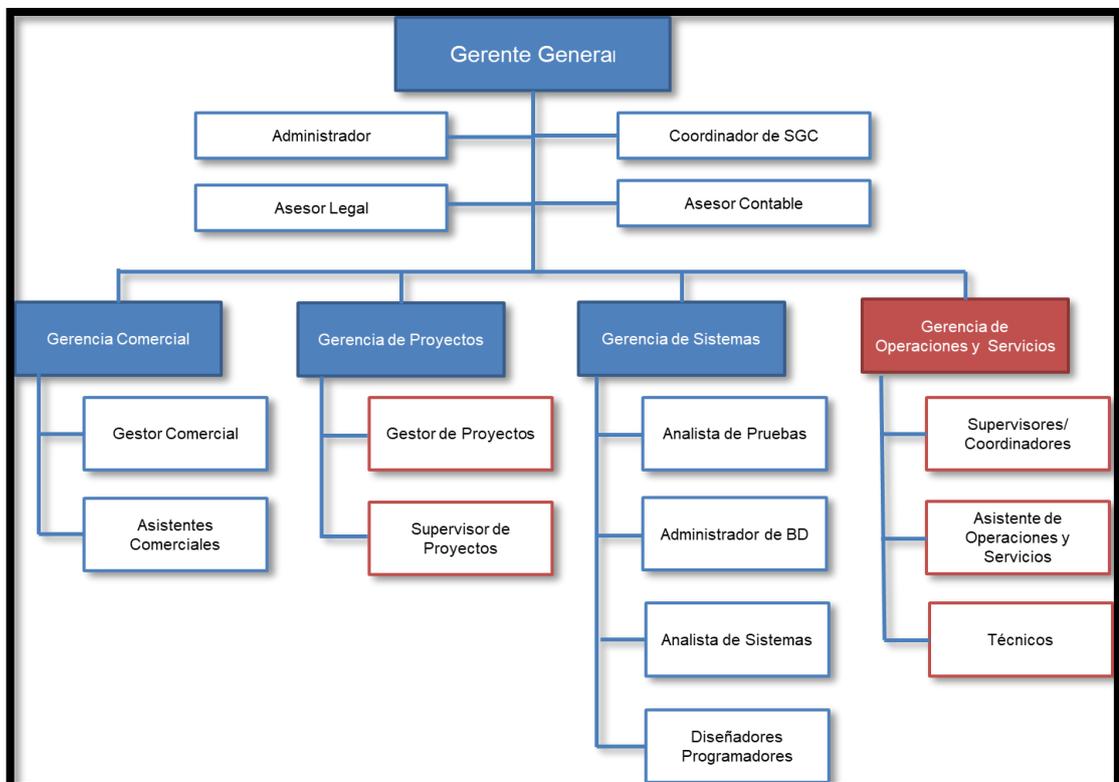


Figura 5. Organigrama con áreas afectadas por la problemática.

2.2. Contextualización y definición del problema.

2.2.1. Contextualización del problema.

Para abordar, conocer y describir el problema existente en **CandWi SAC**, se realizó una visita a la filial de la empresa en provincia para conocer de cerca aspectos y razones que influyan en la problemática. Para lo cual fue necesario reunirse con el personal encargado del área y de la filial, así mismo se aplicó una encuesta a la Administradora general para conocer sus apreciaciones (anexo 1), además de calcular el índice de rotación del personal y revisar la información y resultados de la encuesta de retiro de la empresa (anexo 2).

Para efectuar el cálculo porcentual se recurrió a la información y datos brindados por parte de la administración de la sede, en el periodo anual del año 2017 en el área de lectura de medidores; así mismo es necesario mencionar que dentro del desarrollo, se consideró la rotación voluntaria y por decisión de la empresa, a continuación se muestra el desarrollo de la fórmula para obtener el índice de personal.

$$\text{IRP} = \frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{\text{PE}}$$

Dónde:

- ✓ **A:** Admisión de personal durante el periodo 2017.
- ✓ **D:** Desvinculación del personal durante el periodo 2017.
- ✓ **PE:** Promedio efectivo del personal durante el periodo 2017.
- ✓ **A:** Área de lectura de medidores = 4 personas
- ✓ **D:** Área de lectura de medidores = 9 personas
- ✓ **PE:** Área de lectura de medidores $(29+33/2) = 31$ personas

$$\text{IRP} = \frac{\frac{4 + 9}{2} \times 100}{31}$$
$$\text{IRP} = 21\%$$

Figura 6. Fórmula del índice de rotación del personal resuelto.

2.2.1.1. Síntomas de la problemática:

Habiendo realizado las reuniones y la encuesta a la Administradora general de la filial y teniendo visiblemente un IRP alto, igual al 21% en un periodo anual, esto nos indica que el problema tiene varias aristas por resolver y los puntos más críticos se encuentran en los procesos relacionados al capital humano de la empresa.

- ✓ Costo de rotación de personal (costos primarios y secundarios)
- ✓ Costos de desvinculación de personal (costos primarios).
- ✓ Costos adicionales para la contratación de personal externo (costos secundarios).
- ✓ Pago de penalidades por incumpliendo de trabajo (costos secundarios).
- ✓ Deficiente servicio de mensajería de los recibos mensuales (costos terciarios).
- ✓ Deterioro de equipos de lectura (costos terciarios).
- ✓ Falta de validación en línea de la información de lectura mensual (costos terciarios).
- ✓ Zonas de trabajo de campo sin lecturar (costos terciarios).

Costos primarios

Costos de reclutamiento:

En la empresa **CandWi SAC**, se realiza el reclutamiento de personal por medio de una empresa de “*Outsourcing-CompuTrabajo*”, por lo que se le paga una membresía Oro Plus anual la cual puede seleccionar un máximo de 20 candidatos destacados lo que quiere decir con un perfil alineado al requerimiento y de acuerdo a las condiciones establecidas por la empresa, la membresía también brinda el alcance de 50 files adicionales de posibles candidatos como se puede observar claramente en la siguiente tabla 3.

Tabla 3

Costos de reclutamiento, empresa Candwi SAC, año 2017.

Costo de reclutamiento por parte de CompuTrabajo			
	Número	Costo	Total
	Postulantes	Unitario S/.	S/.
Membresía Oro 50 Plus anual			
Candidatos destacados simultáneamente	20	400.32	8,006.30
Campos de oferta excluyentes de candidato			
Carpetas de candidato personalizables	50		
Grado de adecuación de candidatos			
			8,006.30

Fuente: Empresa Compu-Trabajo.

Una vez reclutado el personal, la empresa de outsourcing remite la información del file del candidato a la empresa para una entrevista inicial con la administradora y el encargado del trabajo de campo, quienes son responsables de seleccionar a los mismos para informarles de los lineamientos y disposiciones principales del tipo de trabajo a realizar antes de su contratación y el ingreso al proceso de inducción en campo.

Costos de inducción:

En el caso de la empresa **CandWi SAC**, la inducción del personal se lleva a cabo luego de su contratación por un periodo de 30 días, el mismo que contempla costos de planilla, seguros, equipos, instrumentos y demás; pues esta labor se realiza en el campo de trabajo, junto a un colaborador con antigüedad y experiencia además de ser monitoreados y evaluados por el inspector de campo.

Por esta razón al darse la alta rotación de personal en el área genera un proceso de inducción costoso, además de requerir tiempo extra por cada una de las rutas de trabajo para realizar la lectura de medidores, pues como se indicó en párrafos previos el área en mención tiene indicadores diarios para lograr los objetivos mensuales frente al reporte final para los clientes y dada la coyuntura de la inducción en campo el personal encargado debe optar por trabajar un tiempo adicional para validar la información y no generar

complicaciones en las facturaciones mensuales por parte de nuestros clientes externos.

Así mismo es preciso indicar que la inducción de los colaboradores ingresantes en el trabajo de campo, tiene un impacto positivo en la prevención de incidentes y accidentes laborales, pues de no efectuarse este proceso con la realidad necesaria impactaría negativamente en la empleabilidad de los candidatos y futuros colaboradores; a continuación se muestran las tablas 4, 5 y 6 con los costos unitarios y totales por inducción de personal en el periodo anual de estudio.

Tabla 4

Costos de los implementos de EPPS para la inducción, empresa Candwi SAC, año 2017.

Costo de implementos de EPPS	Cantidad	Costo-Unit.	Costo-Total S/.
Equipo móvil	24 unid.	79.00	1,896.00
Línea del equipo móvil	24 unid.	50.00	1,200.00
Carné de Identificación - Fotocheck	24 unid.	15.00	360.00
Casaca color corporativo de algodón 100%	24 unid.	50.00	1,200.00
Chaleco de color del corporativo de algodón con logotipo de identificación con cintas reflejantes	24 unid.	50.00	1,200.00
Capotin impermeable	24 unid.	25.00	600.00
Pantalón de denim algodón 100% color azul	24 unid.	40.00	960.00
Zapatos dieléctricos, resistencia dieléctrica de 3.3. Mega Ohmios	24 unid.	75.00	1,800.00
Camisa	24 unid.	35.00	840.00
Gorras	24 unid.	20.00	480.00
Maletines	24 unid.	45.00	1,080.00
Linterna	24 unid.	20.00	480.00
		504.00	12,096.00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5

Costos por honorarios para la inducción, empresa Candwi SAC, año 2017.

Costos por honorarios de inducción					
Personal	RMV	Essalud	SCTR 1.23%	SCTR P.	Total S/.
Instructor de campo	1,500.00				1,500.00
Supervisor de seguridad	1,000.00				1,000.00
Técnico lectorador	850.00	76.50	10.46	20.00	956.96
					3,456.96

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6

Costo total para la inducción, empresa Candwi SAC, año 2017.

Costo total de inducción		
Resumen de costos	Tipo de costo	Monto S/.
Costo de implementos de EPPS para el personal	Global	12,096.00
Costos por honorarios de inducción (capacitadores)	Global	2,500.00
Costo planilla inducción (24 técnicos)	Global	22,967.04
	Total	37,563.04

Fuente: Elaboración propia

Culminado el proceso mensual de inducción el técnico lectorador está capacitado para laborar de forma individual de acuerdo a la hoja de ruta del trabajo teniendo en cuenta los lineamientos establecidos por parte del cliente externo.

Costos de desvinculación:

Se considera dentro del costo de la desvinculación, a todos aquellos costos administrativos en los que se inciden para cumplir con el proceso de salida de

los trabajadores. Fundamentalmente es el tiempo invertido por parte del personal administrativo que en el caso de **CandWi SAC** son el supervisor general, la contadora y la administradora, quienes realizan la emisión de la liquidación y el recojo del equipo de trabajo. A continuación en la tabla 7 se puede apreciar los montos de los costos en mención.

Tabla 7

Costo total unitario por trabajador para la desvinculación, empresa Candwi SAC, año 2017.

Costos de desvinculación				
Cargo	Salario S/.	Salario Día S/.	Tiempo Invertido-hrs.	Costo Unitario S/.
Supervisor general	3,000.00	100.00	2.00	25.00
Administradora	2,500.00	83.33	2.00	20.83
Contadora	1,500.00	50.00	2.00	12.50
			Total	58.33

Fuente: Elaboración propia.

Dónde:

$$CR = n(CS + CI + CD)$$

Figura 7. Formula del costo de rotación del personal resuelto.

- ✓ **n:** Número de personas que rotan (para el cálculo su valor es = 1)
- ✓ **CS:** Costo de reclutamiento y selección de personal = S/. 400.32
- ✓ **CI:** Costo de inducción = S/. 1,565.13
- ✓ **CD:** Costo de desvinculación del personal de forma voluntaria o por decisión de la empresa = S/. 58.33

CR = 1(400.32+1,565.13+58.33) = 2,023.78 soles.

Obtenemos como resultado total de costos primarios de rotación la suma que asciende a 2,023.78 soles por persona.

Costos secundarios

Costo de personal transitorio:

De acuerdo a las normas establecidas en el contrato de servicio con el cliente externo, el área de lectura de medidores debe de contar con un mínimo de 24 técnicos lectores, para poder cumplir con el objetivo diario de 800 lecturas comunes y 50 lecturas mayores de los suministros; cabe señalar que dentro del proceso de lectura se tiene que validar la información antes de ser remitida al cliente para su facturación mensual de consumo, por estas razones es que no se puede laborar con un número menor de personal dentro del área y habiendo un índice de rotación alto la empresa se ve obligada a contratar personal transitorio para cubrir las plazas. Para el cálculo del costo transitorio se asume el salario que le corresponde al personal saliente, para el presente estudio es el de un técnico lectorador-1, más un bono extra por movilidad supeditada.

- ✓ Salario técnico lectorador = S/. 1,500.00
- ✓ Bono por movilidad supeditada = S/. 200.00
- ✓ **CT=** Salario de personal saliente + bono por movilidad supeditada

CT= 1,700.00 soles, costo unitario por personal transitorio.

Gastos de penalización por incumplimiento de servicio.

Para **CandWi SAC**, es de suma importancia contar con el número de colaboradores establecidos en los términos del contrato de servicio frente a los clientes externos. Pues de no cumplir las funciones de acuerdo al contrato en cuanto al número de colaboradores, informando los errores de lectura oportunamente o generando demoras injustificadas en la prestación del servicio, el cliente tiene la facultad de aplicar penalidades diarias por un valor máximo en soles que es igual al 10% del valor total del contrato vigente; a continuación se muestra en la tabla 8 la identificación de las infracciones que contemplan penalidades económicas.

Tabla 8

Cuadro de tipificación de infracción y penalidades, empresa Candwi SAC, año 2017.

ÍTEM	Tipificación de la infracción	Unidad	Multa en UP
1	La Contratista no cumple con realizar las actividades de lectura, con los equipos móviles requeridos.	Por cada lectura	0.1
2	Por errores de lectura detectados por los clientes (con refacturación)		
2.1	Por lectura erradas por cada mes menores o iguales a 5 errores	Por cada error	2
2.2	Por lectura erradas por cada mes mayores a 5 errores	Por cada error	4
3	Por no remitir los trabajos ejecutados vía red interconectada o en medio magnético de acuerdo a lo indicado por ELSE.	Cada caso	0.1
4	Por lecturas erradas detectadas por ELSE		
4.1	Por lectura erradas por cada mes menores o iguales a 5 errores	Por cada error	1
4.2	Por lectura erradas por cada mes mayores a 5 errores	Por cada error	2
5	Por lectura no realizada sin justificación	Cada lectura	0.1
6	Por información falsa en el reporte del código de observaciones de lectura.	Cada caso	2
7	Por error de lecturas en clientes mayores	Cada error	5
8	LA CONTRATISTA ha informado lecturas erradas, produciendo embalse en la facturación real del consumo de los clientes (embalse ≥ 1.7 veces su consumo promedio), adicionalmente, cuando ELSE lo determine, asumirá el monto por el embalse ocasionado y los gastos que genero al cliente (movilidad, etc.)	Cada lectura	3
9	LA CONTRATISTA no ha entregado formatos de verificación de lecturas y reparto con una muestra mínima de acuerdo a lo indicado en la tabla SGC-TA-01 del total de lecturas o a lo indicado por ELSE.	Por cada informe	30
10	Por pérdida de recibos y otras notificaciones, cartas y comunicados	Cada recibo	0.2
11	Por no tomar Fotografías o ser de mala calidad	Cada fotografía	0.2
12	Por conexión ilegal no reportada	Cada caso	3

Fuente: Electro Sur Este S.A.A.

Nota: El valor de 1UP es igual al 1% de una unidad impositiva tributaria (UIT), para cada una de las infracciones antes descritas.

Costos terciarios:

Dentro de los costos terciarios están contemplados intangibles como el prestigio y la sostenibilidad, los mismos que no se pueden calcular cuantitativamente pues son valores que comprenden la continuidad a mediano y largo plazo de la empresa, por lo que es recomendable desarrollar un proceso de mejora continua que reduzca el alto índice de rotación y

permita generar cambios positivos para generar valor en la empresa, teniendo en cuenta que uno de los pilares fundamentales es el capital humano con el que se cuenta para alcanzar los objetivos y de no corregir la problemática a tiempo puede desencadenar en mermas financieras, pérdidas de contratos y finalmente con la suspensión de la empresa.

2.2.1.2. Causas de la problemática:

Para hallar las causas del problema se decidió desarrollar un “fishbone diagram” de Ishikawa donde se puede visualizar con mayor puntualización las causas del problema como se muestra en la figura 8:

- ✓ Falta de responsable del personal
- ✓ Falta de seguimiento al personal
- ✓ Falta de un área independiente para la gestión del capital humano
- ✓ Falta de compromiso por parte del personal
- ✓ Falta de personal capacitado
- ✓ Carencia de filtros en el proceso de reclutamiento y selección
- ✓ Dilatación de los procesos
- ✓ Falta de planeamiento estratégico
- ✓ Falta de evaluación de desempeño.

Todas estas causas obtienen como resultado un alto índice de rotación del personal alcanzando un valor del 21%, un porcentaje que está por encima de los estándares mundiales los rangos normales del IRP van entre 5 y 7%. Este indicador le creó a la empresa complicaciones económicas, pues se generaron sobre costos en el proceso de contratación de personal ingresante y en el proceso de desvinculación laboral del personal saliente por voluntad propia. Así como gastos administrativos por aplicación de penalidades por parte de los clientes, debido a la demora en la prestación de servicios y recolección de datos para su oportuna facturación.

De acuerdo a algunos autores es importante resaltar que no siempre la rotación de personal puede tener una incidencia negativa, ya que si esta alcanza niveles bajos o nulos genera estancamiento o deterioro en la empresa. Es preciso tener en cuenta que la rotación permite a la organización tener mayores recursos siempre y cuando las admisiones de personal sean mayores a las salidas de los mismos, ya sea de forma voluntaria o por disposición de la empresa.

El gran problema radica cuando los efectos negativos por el alto índice de rotación sobre pasa el equilibrio que debería existir; de allí que hay estudiosos que cuando definen la rotación de personal lo hacen en función de las desvinculaciones del personal y los efectos que podrían causar. Es así que Robbins (1998) afirma lo siguiente: La rotación de personal es el retiro voluntario e involuntario constante de una organización. Puede ser un problema, debido al incremento de costos de reclutamiento, selección, capacitación y trastornos laborales. No se puede eliminar, pero se puede disminuir sobre todo en los trabajadores de desempeño alto y de los que son difíciles de reemplazar. (p. 343).

Los colaboradores son elementos fundamentales en la empresa, por lo tanto es de suma importancia el ambiente laboral en el que se desenvuelven y es necesario en algunos momentos hacer una rotación de personal. Según Chiavenato (1999) la rotación de personal es: "...este término es usado para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; es decir el intercambio de los individuos entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y las que salen de ella"... (p. 188).

De alguna forma cobra importancia la rotación de personal porque puede ser un indicador de estabilidad en la empresa, por lo tanto se considera un componente de la administración de recursos humanos porque puede promover la estabilidad y también la producción dentro de la misma.

Por otro lado Galarza (2000) afirma que: "la rotación de personal viene hacer la relación entre la cantidad de empleados que ingresan y los que dejan de laborar. Por lo tanto la tasa de rotación es un medida importante en la estabilidad del personal (p. 227).

La rotación puede darse de manera voluntaria es decir por decisión del colaborador y en otros casos por decisión de la empresa. En la actualidad para la gran parte de empresas en nuestro país un problema recurrente es el índice de rotación de personal; pues el Perú es el tercer país con mayor índice de rotación de Latino América con un porcentaje del 18%, cuando el promedio se encuentra entre 5 y 10%. Este problema se agudiza mucho más cuando tenemos en cuenta el tema generacional de los colaboradores como lo son los millennials o generación Y, pues dentro de sus características principales están el no ser "workaholic", el cambiar

continuamente de trabajo ya que el espíritu libre con el que cuentan los incentiva a buscar nuevas experiencias sin temor a la inestabilidad laboral, más buscan trabajar en lo que realmente les apasiona y con una amplia flexibilidad de horarios; lo que genera gran preocupación en las organizaciones pues de darse un índice de rotación continuo y amplio, le genera costos y gastos adicionales en la desvinculación laboral, reclutamiento, selección, contratación e inducción de nuevo trabajadores.

Para tener una visión más objetiva de la problemática sobre el alto índice de rotación a continuación se expone el diagrama de causa y efecto de Ishikawa, el mismo que permite focalizar las causas principales y las consecuencias que estos tienen; así de esta manera se podrá afrontar con precisión los puntos críticos para lograr disminuir el índice de rotación en el área de lectura de medidores de la empresa.

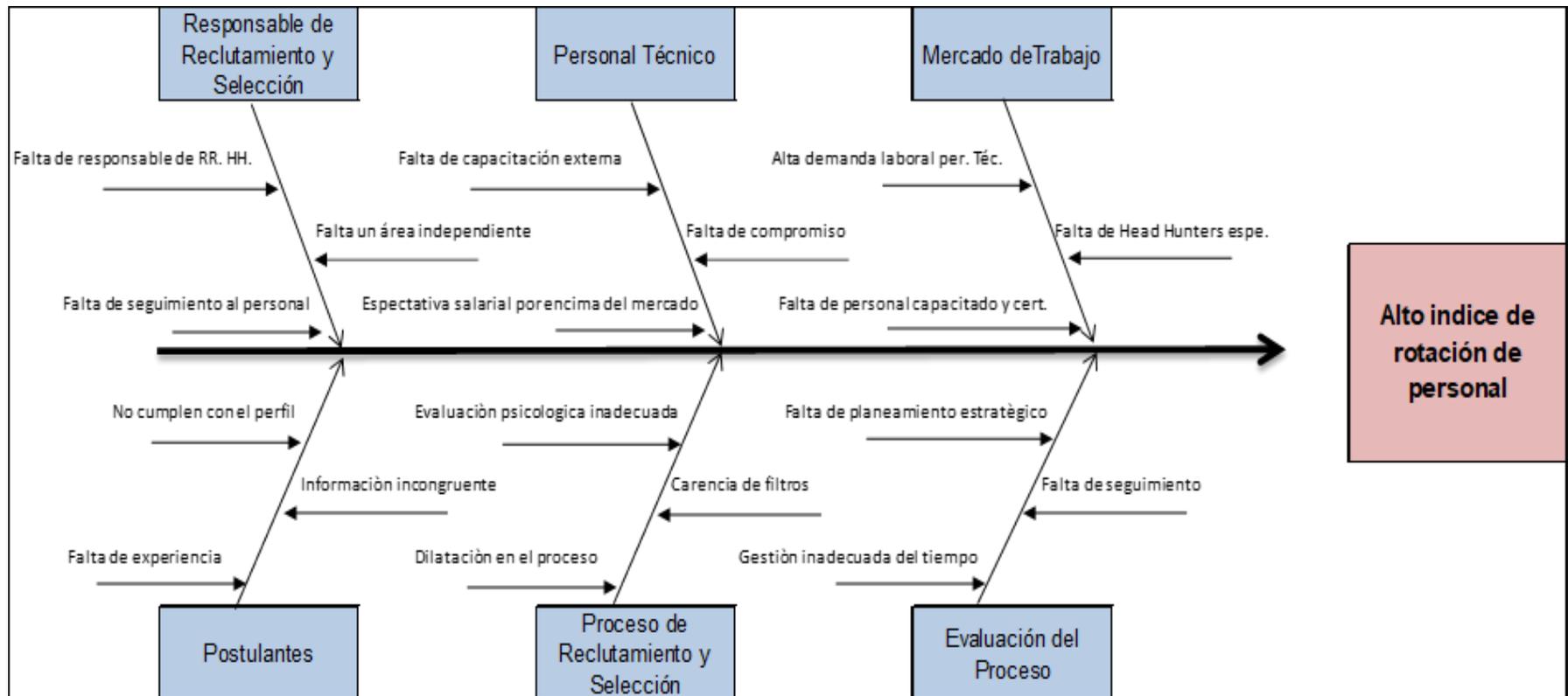


Figura 8. Diagrama de Ishikawa para la contextualización de la problemática.

2.2.2. Formulación del problema.

2.2.2.1. Problema general:

¿Cuáles son las causas y consecuencias del alto índice de rotación de personal del nivel operativo en la empresa CandWi SAC, 2018?

2.2.2.2. Problemas específicos:

- ✓ ¿Cuáles son los factores de la gestión del proceso actual de reclutamiento y selección que se relacionan con el índice de rotación de personal en el área de lectura de medidores de la empresa CandWi SAC, 2018?
- ✓ ¿De qué manera la rotación de personal operativo del área de lectura de medidores impacta económicamente en la empresa CandWi SAC, 2018?
- ✓ ¿De qué manera la propuesta de mejora del proceso de gestión incide en la reducción del índice de rotación de personal en el área de lectura de medidores de la empresa CandWi SAC, 2018?

2.3. Objetivos.

Los objetivos planteados están en función del desarrollo de la propuesta de mejora para la gestión del proceso, pues puntualizan los logros a alcanzar para que el proceso crítico mejore y en este caso permita mitigar el índice de rotación del personal.

2.3.1. Objetivo general.

Implementar la propuesta de mejora del proceso de gestión del talento humano, para reducir el índice de rotación de personal en el área de lectura de medidores de la empresa CandWi SAC, 2018.

2.3.2. Objetivos específicos.

- ✓ Identificar los factores de la gestión del proceso actual de reclutamiento y selección que se relacionan con el índice de rotación del personal en el área de lectura de medidores de la empresa CandWi SAC, 2018.

- ✓ Caracterizar y cuantificar los costos directos e indirectos en los que se incurre en el proceso de la rotación de personal en el área de lectura de medidores de la empresa CandWi SAC, 2018.
- ✓ Determinar si la propuesta de mejora del proceso de gestión incide en la reducción del índice de rotación de personal en el área de lectura de medidores de la empresa CandWi SAC, 2018.

2.4. Justificación.

La empresa **CandWi SAC**, brinda servicios de ejecución de obras en el sector energético, trabajos de servicios públicos, obras civiles, software y aplicativos móviles, con once años de experiencia en el mercado.

La propuesta de mejora nace a raíz de buscar una solución viable y sostenible a largo plazo al alto índice de rotación de personal que existe dentro de la empresa. Se sabe que esto es debido a una serie de factores internos y externos de la empresa, tales como el hecho de no contar con un área independiente para gestionar el talento humano, la falta de seguimiento al personal, falta de compromiso del personal, falta de filtros en el reclutamiento, selección del personal así como la necesidad de buscar mejores oportunidades laborales, mejorar su calidad de vida y las de su familia, la necesidad de seguir aprendiendo en el campo de labor técnico. Si bien es cierto existe personal encargado para realizar la supervisión de los trabajadores, no se da abasto ya que también tiene otras obligaciones a cumplir. Viendo esta realidad se desarrolla tres alternativas de posible solución dentro de las cuales la primera consta en instaurar un área independiente de Gestión de Talento Humano, la segunda opción sería la contratación de una empresa de Outsourcing con experiencia en la administración de recursos humanos y finalmente la tercera opción es la firma de alianzas estratégicas; el objetivo de estas propuestas son el de gestionar de forma adecuada al talento humano interno y a los futuros colaboradores para disminuir el índice de rotación, lo que se vería reflejado en un desarrollo de actividades eficientes sin sobrecostos para la empresa.

2.5. Alcances y limitaciones

2.5.1. Alcances

La propuesta tiene un alcance que aplica a las áreas de administración, gerencia de proyectos, gerencia comercial pero sobre todo a la gerencia de operaciones y servicios, el mismo que gestiona el trabajo de campo del personal técnico. De no

contar con el número determinado del personal requerido por contrato, no se lograría cumplir con los objetivos del área y esto acarrearía problemas económicos por las penalizaciones establecidas en contrato y a su vez a la denigración de la imagen empresarial con los clientes externos.

2.5.2. Limitaciones

En la actualidad **CandWi SAC**, no cuenta con un área independiente de Gestión de Talento Humano, por lo que la información sobre la gestión del capital humano dentro de la empresa a lo largo de los diez años de concepción de la misma es mínima, asimismo esta desactualizada e incompleta, impactando negativamente en el análisis de las principales causas y factores determinantes para la rotación voluntaria; lo que en la actualidad limita a los directivos a tomar decisiones y acciones de forma directa.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1. Teorías

3.1.1. *Teorías sobre administración*

3.1.1.1. *Teoría científica:*

La teoría de Taylor (1969) afirma que: “existen cuatro principios: el establecimiento de una verdadera ciencia, la selección científica del trabajador, su educación y formación científica y la colaboración estrecha y amistosa entre la dirección y los trabajadores”. (p. 113).

Taylor (1969) a través de su teoría resalta la definición de tarea y afirma que:

El trabajo de cada operario queda planificado por la dirección, en la mayoría de los casos el operario recibe instrucciones completas, describiéndole detalladamente la tarea, así como los medios que ha de emplear, esta labor previa no sólo es lo que tiene que hacerse, sino como tiene que hacerse y el tiempo señalado para hacerlo, (p. 113)

3.1.1.2. *Teoría clásica:*

Esta teoría también es llamada administrativa, porque da los lineamientos para realizar una gestión efectiva y conociendo los principios, se puede formular la teoría de manera general. Fayol es el fundador de esta teoría y se basa en la observación de las actividades dentro de la organización, tratando de explicar su comportamiento.

Fayol (1985) propuso que la organización podía dividirse en seis actividades relacionadas entre sí:

Técnicas (producir y transformar productos); Comerciales (comprar materias primas y vender productos); financieras (adquirir y utilizar capital); seguridad (proteger a los empleados y a su propiedad); Contables (registrar y controlar costos, utilidades y pasivos, mantener balances generales y recopilar estadísticas); administrativas (centrándose en esta actividad que juzgó el aspecto más descuidado). En cuanto a la administración se expresó en cinco funciones: previsión, organización, dirección, coordinación y control. (p. 157).

Fayol dio los lineamientos para una correcta administración y para que una empresa crezca depende de los principios que usen los administradores y que la habilidad de los gerentes esté en función de las jerarquías y las habilidades gerenciales.

Fayol (1985) sostiene que:

Existen patrones para poder identificar como llevar a cabo una buena gestión, y que la administración se puede aprender cuando tenemos conocimiento de los principios para formular una teoría general, y que la administración es una actividad común a las empresas humanas. (p. 158)

Robbins (1994) “describe los esfuerzos por definir las funciones universales y los principios que constituyen una práctica administrativa sana”. (p. 728)

3.1.1.3. Teoría del comportamiento:

Tiene como máximo representante a Abraham Maslow el que toma en cuenta la jerarquía de las necesidades y es así como plantea el desarrollo de la escuela humanista para la administración y trata de explicar los motivos que impulsan a los individuos a laborar en una empresa y dar parte de su vida. Su teoría fue explicada a través de una pirámide, en la que en la parte inferior se consideran las necesidades básicas que son prioritarias y que termina con la autorrealización. La pirámide presenta cinco niveles entre las que considera: necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, reconocimiento y autorrealización.



Figura 9. Pirámide jerárquica Maslow

Fuente: Elaborado por es.wikipedia.org

Robbins (1999) afirma que:

Esta teoría fue determinante en la administración fundamentalmente por que recoge la presencia de diferentes clases de necesidades, e introduce en la administración aspectos motivacionales en el trabajo del ser humano atendiendo a sus necesidades individuales, tiene un gran impacto en el liderazgo, pero existe ciertas limitaciones en su teoría que al jerarquizar las necesidades no analiza la complejidad del ser humano. (p. 731).

El aporte de esta teoría es muy importante ya que a través de su modelo da los lineamientos para ser usados en la administración, los gerentes tienen mayor facilidad en identificar las posibles necesidades de sus trabajadores, el modelo es motivacional pero no explica cómo estas necesidades pueden influir en su comportamiento dentro de la empresa.

3.1.1.4. Teoría de la contingencia:

Este enfoque fue estudiado por Emery & Trist, (1965); Lawrence y Lorsch, (1967); Shetty & Carlisle, (1972); Pfeffer, (1982); Chiavenato, (1987); y Mintzberg, (1989) plantean que “no existe una forma óptima de diseñar y que toda organización debe ser coherente entre las variables situacionales (contexto organizacional) y sus parámetros de diseño”. Se considera que dentro de las contingencias que pueden afectar a la organización están la tecnología, el medio ambiente, el tamaño de la organización y el tiempo.

Lawrence y Lorsch (1967) expresan que: “existen diferentes tipos y cantidades de contingencias que una organización puede experimentar por lo que se requiere una mejor manera de organizarla y ajustarla para lograr tener un mejor rendimiento”. Ambos estudiaron los condicionantes del mercado que estipulan procesos de organización, es decir las empresas que tienen un entorno inseguro de manera desordenada requieren mejorar su estructura interna a diferencia de las que no tienen un entorno complejo y más estable.

Las premisas de Burns y Stalker (1961) expresaron que:

La idea de que las organizaciones que tienen un ambiente estable podrían usar una estructura menos flexible con alta centralización del poder, sin embargo las organizaciones que están en un ambiente de

incertidumbre debería adoptar equipos flexibles y participativos incitando la involucración de los trabajadores en los diferentes niveles de la organización. (p. 151)

3.1.1.5. Teoría de las relaciones humanas:

Aparece en los estados Unidos y es nombrada como la escuela humanista de la Administración, tiene como representante a Elton Mayo productor del experimento de Hawthorne; estaba en contra de la teoría clásica de la Administración y por el año 1927 realizó un experimento en la Western Electric Company en Chicago en el barrio de Hawthorne, se realizaron muchos experimentos para evitar la fatiga y rotación de personal; así mismo se realizó experimentos en las que relacionaban las condiciones físicas en el espacio de trabajo frente a la productividad en las actividades del trabajador, mostrando que lo que sucede en el entorno laboral definitivamente repercute en el trabajador.

Según Chiavenato (1996) expresa:

En la teoría de las relaciones humanas, las personas eran fundamentalmente motivadas por la necesidad del reconocimiento, aprobación social y de participación en las actividades de los grupos sociales en los cuales convive. Nace el concepto de hombre social. (p. 145).

3.1.2. Teorías sobre Administración de Recursos Humanos

Las teorías X e Y fueron estudiadas por McGregor y su base está fundada en la pirámide de necesidades de Abraham Maslow.

Según Maslow (1960, p. 45) afirma: “hay un orden jerárquico de necesidades, las que tienen que ser satisfechas antes de satisfacer la del siguiente nivel. Se consideran las fisiológicas, seguridad, sociales, de estima, de conocimiento y de autorrealización”.

3.1.2.1. Teoría X:

De acuerdo a la jerarquía de McGregor se llevó a cabo las teorías opuestas X e Y con el propósito de motivar al personal en la empresa.

Según McGregor afirma en su Teoría X “la persona impide todo tipo de responsabilidad, tiene poca ambición y desea seguridad por encima de todo,

por ello es necesario que lo dirijan” (1960, p. 159); y sus características son las siguientes:

No desean trabajar o trabajan lo mínimo posible.

No tienen ambiciones y su mayor motivación es el dinero.

No quieren afrontar responsabilidades y prefieren que los dirijan.

Quieren seguridad en el trabajo y no desean asumir riesgos.

Las personas de la teoría X sólo trabajan con el propósito de satisfacer sus necesidades básicas como son: fisiológicas, de seguridad, autorrealización, conocimiento y estima social. Este tipo de personas solo pueden ser incentivadas mediante incrementos de sueldo o con complementos de productividad.

3.1.2.2. Teoría Y:

De acuerdo a McGregor en su Teoría Y afirma que: “son las personas que tienen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio lo que les permite resolver problemas de la organización, no es necesario la fuerza o las amenazas para que cumplan con los fines de la empresa”. Se caracterizan por:

Quieren trabajar y lo consideran como algo natural.

Están comprometidos con el trabajo y alineados a los objetivos de la empresa, se auto dirigen para conseguirlos.

Se comprometen con el trabajo al ser motivados con recompensas que ayudan a satisfacer sus necesidades más elevadas.

Pueden asumir responsabilidades y no necesitan de coacción o amenazas para esforzarse.

Son creativos e imaginativos y utilizan su intuición para resolver los problemas del trabajo.

De acuerdo a Espada (2005) afirma que “la organización es responsable de la administración de los elementos productivos como: dinero, materiales, equipos, y personas, para que esta alcance sus fines económicos”.

La teoría Y habla también acerca de una administración con mucha participación y democracia la que se basa en valores humanos y con ideas innovadoras.

Según Robbins (1999) expresa algunas ideas con respecto a esta teoría:

Descentralización y delegación (es necesario delegar algunas decisiones a nivel inferior de la organización para que todos se vean involucrados); ampliación del cargo y mayor significación del trabajo (reorganización, rediseño y ampliación del cargo son las que provocan la innovación); participación y administración consultiva (participación en las decisiones para estimular y dirigir sus energías para lograr los objetivos); autoevaluación del desempeño (las personas formulan sus propias metas y autoevalúan periódicamente su desempeño frente a los objetivos). (p. 214).

En otras palabras esta teoría es democrática, consultiva y participativa ya que todos los trabajadores se involucran para lograr los objetivos que plantea la empresa; cuando el trabajador se siente incluido y los directivos muestran liderazgo el cual ayuda a que se sientan motivados para asumir mayores responsabilidades y alcanzar sus propósitos, genera aspectos positivos los que se ven reflejados en su autoestima y autorrealización.

3.1.2.3. Teoría Z:

Esta teoría fue desarrollada por William Ouchi donde plantea la integración de la vida personal con la vida laboral de los trabajadores, pues es una forma de mejorar la autoestima de los mismos. Cuando se produce esta integración los trabajadores tienen la capacidad de superarse a diario y alinearse de la mejor forma con los objetivos de la empresa, lo que favorece con el desarrollo de la misma.

Ouchi (1970) afirmó que:

La teoría Z busca crear una nueva cultura empresarial en el que las personas encuentren un ambiente laboral integral que les permita auto-superarse para su propio bien y el de la empresa. Es trabajar en equipo, compartir los mismos propósitos, disfrutar de lo que hacen y alcanzar la satisfacción por la tarea cumplida lo que ayuda a mejorar el rendimiento. (p. 145)

3.1.3. Definición de Procesos.

Davenport y Short (1990 citado por Ortiz y Serrano 2013) definen proceso:

“Conjunto estructurado y medio de actividades que mantienen un orden específico a lo largo del tiempo y el espacio, con un comienzo y un final y además con unas entradas y unas salidas claramente identificadas”. (p. 12)

Pérez (2010) define proceso desde el punto de vista de ISO 9000, como una secuencia ordenada de actividades rutinarias o repetitivas que tienen elementos de entrada y los transforman en productos o servicios de salida con una serie de valores importantes para los clientes.

3.1.3.1. Elementos de un proceso:

Pérez (2013) afirma que para desarrollar un proceso es necesario establecer una “misión” clara de ejecución, así mismo se debe establecer los objetivos a lograr con esta actividad para la cual fue concebida. Por lo cual el proceso está formado por tres elementos primordiales los cuales son; las entradas (inputs) pueden ser tangibles o intangibles, esto dependerá del tipo de producto o servicio a desarrollar pues son los insumos como materiales, energía, componentes, equipos, información, etc.; el segundo elemento es la transformación, siendo este el de mayor cuidado y atención pues permite generar valor a nuestro producto en función de las necesidades del cliente externo; el tercer elemento es la salida (outputs) es el producto o servicio final de cara al cliente.

3.1.3.2. Factores de un proceso:

Pérez (2013) expresa que los factores de un proceso son los recursos que se necesitarán para convertir las entradas en salidas con valores agregados en función de las necesidades y exigencias del cliente externo; estos componentes pueden ser recursos humanos, recursos físicos, métodos, planificación del proceso y medio ambiente. (p. 57)

Tabla 9.

Limites, elementos y factores de los procesos.

Entrada		Proceso	Salida	
Producto	proveedor		Producto	Cliente
Característica objetivas (requisitos QSP)		Personas (Responsables del proceso y miembros del equipo) Materiales (Materia primas e información) Recursos físicos (Maquinaria, utillaje, hardware y software) Métodos (operación, medición/evaluación, funcionamiento del proceso, producto y satisfacción del cliente)	Característica objetivas (requisitos QSP)	
Criterios de evaluación			Criterios de evaluación	
Medidas de		Eficiencia y Eficacia	Cumplimiento	Satisfacción
Causas			Efectos	
QSP: Criterios de percepción de calidad por parte del cliente Q-calidad del producto, S-calidad del servicio y P-precio y coste si es a nivel interno				

Fuente: Pérez Fernández de Velasco, (2013, p. 56)

3.1.3.3. Mejoramiento del proceso:

Gardner (2001 citado por Ortiz y Serrano 2013) afirmó que:

“El mejoramiento de los procesos es una forma efectiva para gestionar en la organización sirviendo de apoyo para el logro de sus objetivos generales”. (p. 15)

Ortiz y Serrano (2013) Citan a Harrington (1991) y Zairi (1997) expresaron que:

Mejorar un proceso consiste en transformar algunas o todas las actividades operativas que lo componen, de tal forma que alcance un rendimiento superior en términos de eficiencia, flexibilidad o calidad, generando procesos menos complejos con un mayor valor agregado para la empresa. (p. 16)

3.1.4. Definición de Gestión.

Pérez (2013) define gestión:

Gestión y mejora son términos similares, pues la mejora es parte de la gestión; (...). El enfoque sistemático de la mejora, gestión de calidad, pasa por recoger, procesar y analizar datos; inductores de burocracia que para justificarse han de servir para añadir valor mediante la toma de decisiones, para inducir eficacia. (p. 124)

3.1.4.1. Ciclo de gestión:

Pérez (2013) expresa:

“El ciclo se desencadena porque existe un objetivo a conseguir o un problema a solucionar (...). Según a qué nivel de responsabilidad estemos aplicando el ciclo, puede ser importante considerar también la estrategia de la empresa y la situación del escenario competitivo en cada momento”. (p. 128-129)

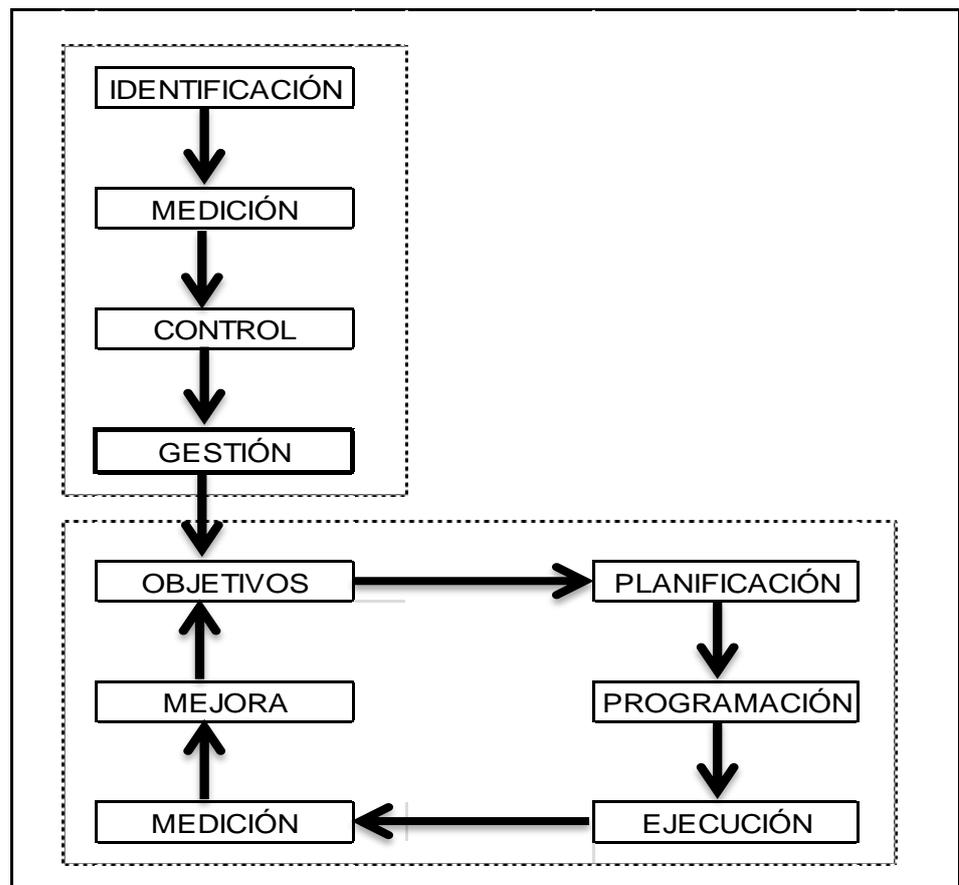


Figura 10. El ciclo de la Gestión (Pérez, p. 128)

3.1.5. Gestión por Procesos.

Según Gómez (2009 citado por Ruiz, Almaguer, Torres, y Hernández, 2013), la gestión por procesos es una forma de conducir o administrar una organización, concentrándose en el valor agregado para el cliente y las partes interesadas.

Álvarez (2011) expresa, el objetivo principal de la gestión por procesos es la mejora continua de las actividades, tareas y procedimientos desarrollados dentro de las organizaciones y su representación gráfica adecuada es el mapa de procesos, la cual debe ir incluida en el manual de procedimientos, para definir y analizar las actividades a desarrollar.

Gallego (2013) expresa:

La gestión por procesos en este caso tendrá que trasladarse de manera efectiva a su documentación que define el sistema de gestión, los procedimientos o metodologías y al control de sus actividades, personal, equipos, sin perder la idea de que todo ello debe servir para alcanzar los resultados deseados. (p. 48)

Pérez (2013) afirma, los procesos han existido desde siempre ya que es la forma más natural de organizar el trabajo (...) Para ello, y en primer lugar hemos de:

“Determinar sus límites, para en función de su nivel asignar responsabilidades, identificar sus elementos y factores para determinar sus interacciones y hacer su posible gestión” (p. 54).

3.1.5.1. Clasificación de los procesos de Gestión:

Bravo (2008) expresa, que existen tres maneras de clasificar los procesos para su mejor comprensión. Por eso se inicia con los procesos estratégicos los cuales están directamente relacionados con la misión, visión, valores, objetivos y estrategias organizacionales. La siguiente clasificación es el proceso del negocio el cual se basa en las exigencias y necesidades del cliente externo y en el core business de la organización, por lo que el autor denota que cuanto más focalizados estén los procesos en la organización menor será el número de procesos a seguir. Finalmente la tercera clasificación es para los procesos de apoyo los cuales están relacionados y enfocados en los clientes internos, gestión del capital humano, gestión de proveedores de materiales, aprovisionamiento o logística y de la elaboración y evaluación del sistema de gestión de calidad.

Tomando en cuenta lo expresado por el autor es necesario remarcar que cuanto más centralizados estén los procesos en función de las necesidades de los clientes externos y de los objetivos organizacionales, serán en menor cuantía y con un desarrollo adecuado encontrando un equilibrio para la satisfacción de todos los participantes de la organización.

3.1.5.2. Ventajas de la Gestión por Procesos:

Puga y Rodríguez (2012 citado por Fernández y Ramírez 2017) especifican, las ventajas de desarrollar la gestión por procesos dentro de las organizaciones y la principal es el logro de los objetivos organizacionales a largo plazo; así mismo colabora con exponer la situación actual del funcionamiento de la organización y nos permite evaluar y localizar puntos críticos para desarrollar una solución adecuada. Otra de las ventajas que es denotada por los autores es la concentración en la comprensión y satisfacción de las necesidades de los clientes externos lo que también se especifica en la norma ISO 9001.

Para establecer la mejora continua dentro de una organización es relevante controlar, evaluar, medir y obtener los resultados del desempeño y la eficiencia de los procesos desarrollados.

3.2. Procesos de la Administración de Recursos Humanos.

Es un conjunto de procesos dinámicos e interactivos que colaboran con la generación de ventajas competitivas de una organización frente a las demás organizaciones. En la actualidad es un problema latente el proceso de captación y retención del capital humano en las empresas, pues las nuevas generaciones humanas tienen distintas formas de pensar sobre un puesto de trabajo lo que genera inconvenientes en las organizaciones a nivel mundial. Por estas razones es necesario implementar estrategias y acciones dentro de los procesos directamente relacionados con esta área, que a su vez le permitan mantener el equilibrio del índice de rotación.

A continuación se describe el proceso de reclutamiento y selección de personal basada en investigación científica.

3.2.1. Proceso de Reclutamiento.

De acuerdo a Chiavenato “es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y con la capacidad de ocupar cargos dentro de la empresa” (1997, p. 205).

3.2.1.1. Reclutamiento interno, externo y mixto:

De acuerdo a Peña (2008, p. 74) “las formas de reclutamiento se dan en dos categorías: reclutamiento interno y reclutamiento externo”. Existen casos dentro de algunas organizaciones donde se desarrollan ambos tipos de reclutamiento, pues dependerá del perfil de la plaza vacante y del área de trabajo.

3.2.1.2. Reclutamiento interno:

De acuerdo a Chiavenato “la empresa toma como personal mediante la reubicación de sus empleados, pueden ser ascendidos (movimiento vertical) transferidos (movimiento horizontal) promoción (movimiento diagonal)” (1999, p. 19).

3.2.1.3. Reclutamiento externo:

Según Chiavenato manifiesta: “La empresa pretende tomar personas extrañas, considera candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, cuyas técnicas son las consultas de archivos de candidatos, presentaciones de candidatos por funcionarios de la empresa, carteles o anuncios en las puertas de la empresa o con sindicatos o asociaciones, contactos con universidades, escuelas, agremiaciones, contactos con otras empresas, avisos en diarios y revistas y en agencias de reclutamiento”. (1999, p. 20).

3.2.1.4. Reclutamiento mixto:

Según Chiavenato sostiene que: Combina fuentes internas y externas de recursos humanos. Puede darse de tres maneras: inicialmente reclutamiento externo pero luego con reclutamiento interno, si no tiene resultados deseables; otra forma primero reclutamiento interno y luego externo y la tercera reclutamiento interno y externo a la par. (1999, p. 21).

3.2.2. Proceso de Selección.

Según Chiavenato “es elegir a la persona idónea para el puesto adecuado para cubrir los cargos existentes en una determinada empresa” (2008, p. 45).

Según Chiavenato (2002) Para que esta etapa del proceso general nos brinde resultados óptimos, es preciso contrastar las características del puesto a asumir

frente a las características que posee el candidato, a continuación se presenta un cuadro grafico del cuadro de selección comparativa.

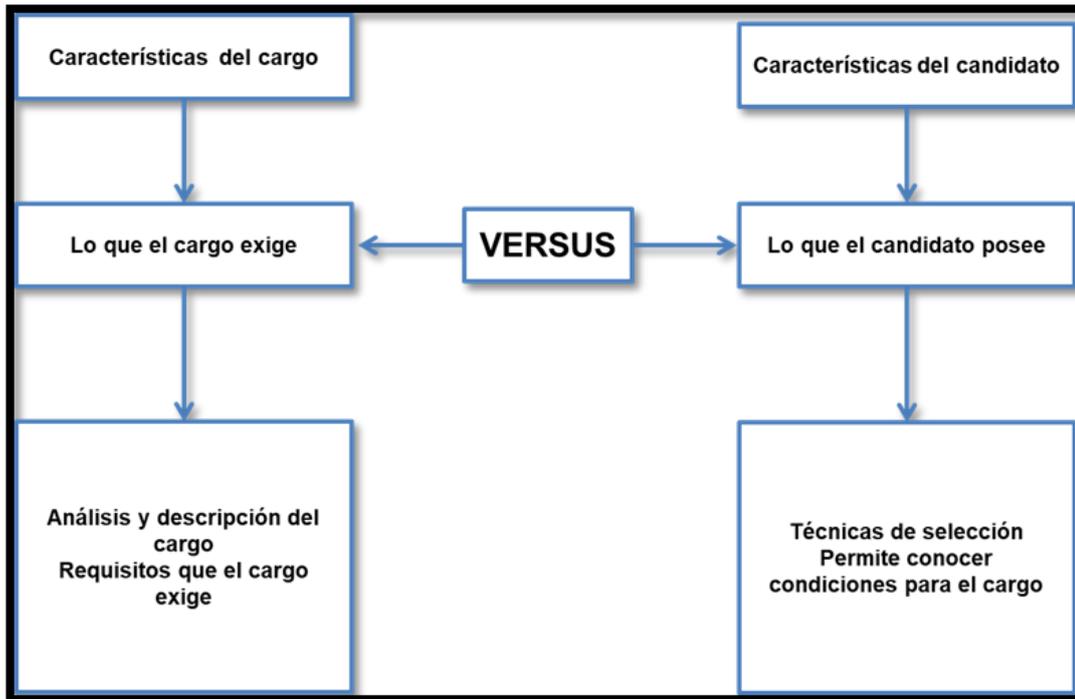


Figura 11. Cuadro de la selección comparativa.

Fuente: Chiavenato (2002).

3.2.2.1. Bases para la selección de personal de la empresa:

De acuerdo a Chiavenato la selección de personal puede darse:

Análisis del cargo (aspectos intrínsecos y extrínsecos), aplicación de la técnica de incidentes críticos (hechos y comportamientos de los empleados del cargo considerado), análisis de solicitud de empleo, análisis del cargo en el mercado e hipótesis de trabajo (predicción del contenido del cargo). (1999, p. 22).

3.2.2.2. Técnicas de selección de personal:

Para realizar esta acción existe cinco técnicas establecidas por Chiavenato (2009, p. 85), las cuales son: “entrevista de selección, pruebas de conocimiento o capacidades, pruebas psicológicas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.

- ✓ *Entrevista de selección*

Según Chiavenato (2009); La entrevista evalúa los conocimientos técnicos y especializados, entrevista de asesoría y orientación profesional en el servicio social, entrevista de evaluación de desempeño, tamiza a los candidatos en el momento inicial, proceso de comunicación entre dos personas que interactúan, en la que una de ellas quiere saber más acerca de la otra. (2009, p.86).

✓ *Pruebas de conocimiento o capacidades*

Según Chiavenato “estas pruebas permiten medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, para constatar el desempeño de los candidatos que se dan en razón de su aplicación, en razón de su envergadura y en razón de su organización” (2009, p.87).

✓ *Pruebas psicológicas*

De acuerdo al manifiesto de Chiavenato: Las pruebas psicológicas son pruebas que se usan como medida de desempeño, se basan en muestras estadísticas de comparación y se aplican en condiciones estandarizadas, tienen tres características: pronóstico (resultados prospectivos); Validez (mide la variable humana que se pretende medir); precisión (resultados semejantes cuando se aplica a la misma persona. (2009, p. 88).

✓ *Pruebas de personalidad*

Según Chiavenato “Analiza los rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos)” (2009, p.88).

✓ *Técnicas de simulación*

De acuerdo a Chiavenato “se deja de lado el trato individual para concentrarse en el trato de grupo, sustituyen métodos verbales o de ejecución por la actividad social” (2009, p. 88).

3.2.3 Proceso de Contratación.

De acuerdo a la ley General del trabajo N° 29381 en el artículo 1 “el contrato es el acuerdo voluntario entre el empleador y el trabajador (persona natural o jurídica), en virtud del cual el trabajador se pone a disposición del empleador a cambio de una remuneración”.

De acuerdo al art. 13 de la Ley general de trabajo pueden ser contratados:

Los que estén en plena capacidad de ejercicio, de acuerdo al código civil, los menores de dieciocho años que tengan la edad mínima de acuerdo a los requisitos de la presente ley y los extranjeros que estén en los límites de la ley. (2006, p. 9). La ley laboral es muy rígida en cuanto a los requisitos y características que deben poseer los contratos de trabajo, para que los empleadores no tengan ningún contratiempo con las entidades encargadas de su regulación y los colaboradores se sientan satisfechos, por lo que existen distintos tipos de contratos que a continuación se detalla:

Duración y tipos de contratos de trabajo, de acuerdo a la Ley General de Trabajo (2006).

Duración y tipos de contratos de trabajo, de acuerdo a la Ley General de Trabajo (2006).

- ✓ Contrato de duración indeterminada, de acuerdo a la Ley General de Trabajo “el contrato indeterminado es intermitente (cubre las necesidades de la empresa y es permanente pero discontinua) y de temporada (se da en algunas épocas del año, pueden ser repetidos en períodos cíclicos)” (2006, p. 10). Se considera para el tiempo de servicios solo los períodos que han sido trabajados continuamente.
- ✓ Contrato de duración determinada, de acuerdo a la Ley General de Trabajo “se dan cuando exige la naturaleza temporal o accidental del servicio que se va a dar o a ejecutar, debe ser hecha por escrito y por triplicado, debiendo considerarse algunos determinantes de la contratación” (2006, p. 10). En este caso se especifica el tiempo.
- ✓ Según la Ley General del Trabajo el contrato por necesidades coyunturales del mercado, se da con el objetivo de atender al incremento de las actividades de la empresa originadas por la demanda en el mercado, que no pueden cubrir con el personal estable, a pesar de que se tratan de actividades que se dan de manera ordinaria en la empresa. La duración es como máximo un año”. (2006, p. 11).
- ✓ De acuerdo a la Ley General de Trabajo el contrato ocasional “es un acuerdo entre el trabajador y empleador para atender actividades distintas a las habituales. La duración máxima es de 6 meses, salvo de que se genere algo fortuito.” (2006, p. 11). Este tipo de contratos se

dan cuando hay actividades diferentes a las rutinarias y tratan de cubrir ciertas actividades por períodos muy cortos.

- ✓ De acuerdo a la Ley General de trabajo el contrato de suplencia “Es con el fin de sustituir a un trabajador estable y/o contratado de la Empresa, que tuvo una suspensión por alguna causa justificada” (2006, p. 11). Esta se da en un momento determinado por problemas que causó algún trabajador y tiene que ser sustituido para no dejar de lado la labor y poder alcanzar los objetivos establecidos.
- ✓ Según la Ley General de Trabajo el contrato por servicio específico “es un acuerdo entre las partes, cuando las actividades son de tipo discontinuo o de temporada, cuando hay una suspensión del puesto de trabajo” (2006, p. 11). Es un contrato para una tarea estipulada por un periodo determinado.

3.2.4 Proceso de Inducción.

De acuerdo a Chiavenato “es cuando se da orientación general al trabajador con respecto a su historia, su estructura, misión, visión, los servicios que brinda, las instalaciones físicas, se presenta al supervisor y otros pormenores” (2009, p. 90).

3.2.4.1. Importancia de la inducción:

Chiavenato “este primer paso constituye una fase crucial para lograr su adaptación y desarrollo saludable entre el nuevo miembro y la empresa” (2002, p.142).

3.2.4.2. Objetivos de la inducción:

El proceso de inducción busca alcanzar dos tipos de objetivos, los que son laborales y personales, en cuanto al objetivo laboral se enfoca en lograr un aprendizaje óptimo y eficiente de las tareas y funciones a desarrollar en el puesto de trabajo por parte de los colaboradores nuevos, poniendo en práctica las instrucciones de seguridad y salud ocupacional de manera adecuada.

Por otro lado el objetivo personal que se desea lograr para los nuevos colaboradores es el brindarles un ambiente de trabajo adecuado, seguro, sociable y comprometido con el bienestar del talento humano, para que se sientan cómodos y en confianza para desarrollarse eficientemente.

3.2.4.3. Etapas de la Inducción:

De acuerdo a Dessler y Varela expresan que: “la inducción tiene 3 propósitos fundamentales: dar las facilidades al nuevo empleado en la empresa, brindar información efectiva y reforzar la imagen favorable de la empresa”. (2011, p. 30).

3.2.5. Proceso de evaluación de desempeño.

De acuerdo a Chiavenato, toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. (2007, p. 243).

3.2.5.1. Propósito de la evaluación de desempeño:

La evaluación de desempeño debe de servir como un instrumento el cual ayude a evaluar el desarrollo de las actividades laborales del personal y nos brinde información adecuada para planificar y desarrollar actividades de capacitación, entrenamiento, motivación, incentivo, promoción, rotación de área, retención o desvinculación del colaborador. También colaborara a la retroalimentación gracias a la información obtenida, sobre cada uno de los colaboradores, al mismo tiempo nos brinda información relevante sobre clima laboral y capacitación de personal.

3.2.5.2. Beneficios de la evaluación de desempeño para los colaboradores:

Con la evaluación del desempeño los colaboradores sabrán que es lo que realmente valora la Empresa frente al desarrollo de su trabajo.

- ✓ Conocerá cuál es su FODA personal y como hacerle frente a sus debilidades y amenazas.
- ✓ Conocerá las medidas de corrección que debe asumir de forma personal y las medidas de mejora a las que será ingresado por parte del encargado de su evaluación, para enfocar de manera adecuada sus actividades laborales buscando potenciar su talento.
- ✓ Motiva al colaborador a realizar sus labores de forma adecuada y poniendo en práctica todos sus conocimientos, lo que colaborara con posibles ascensos o cambios de área para potenciar su talento.

- ✓ Estimula al colaborador a trabajar en equipo junto a sus compañeros del área, buscando alcanzar los objetivos planteados de forma empresarial y personal.

3.2.5.3. Beneficios de la evaluación de desempeño para los responsables de cada una de las áreas:

Los responsables de las áreas o gerencias como estén denominadas en el organigrama empresarial, tienen la oportunidad de:

- ✓ Evaluar el desempeño de los colaboradores mientras desarrollan sus actividades, cuando están frente a los clientes externos o realizando labores en equipo de trabajo, poniendo en práctica las distintas herramientas de evaluación.
- ✓ Al evaluar a los colaboradores se obtendrán una serie de resultados que ayudaran a tomar medidas de mejoramiento y enfoque en su proceder dentro de la empresa.
- ✓ Colabora con la planificación y organización del trabajo para alcanzar los objetivos establecidos para el área y la empresa.
- ✓ Colabora con la comunicación asertiva frente a los colaboradores para exponer los cambios, mejoras, el uso adecuado de los instrumentos de evaluación y demás, sin generar malos entendidos.

3.2.5.4. Beneficios de la evaluación de desempeño para la empresa:

Cuando se habla de beneficios para la empresa, está enfocado a resultados óptimos y eficientes lo que colabora con la sostenibilidad en el tiempo, a continuación se muestran los beneficios obtenidos de la evaluación de desempeño:

- ✓ El resultado de las evaluaciones, ayudara a identificar las falencias, aciertos y mejoras a realizar en las distintas áreas y en actividades estratégicas para el crecimiento y sostenibilidad de la empresa.
- ✓ Identifica a los colaboradores que necesitan ser capacitados, así como aquellos que podrían ser promovidos o trasladados de área para desarrollarse de forma eficiente y apropiada.
- ✓ Favorece con identificar a los colaboradores con la capacidad de desarrollo y mejora, para potenciar su crecimiento laboral y personal

generando resultados óptimos y reteniendo talento que contribuya con la empresa.

- ✓ Colabora para que la empresa pueda dirigir y controlar las actividades de cada uno de los colaboradores en distintas áreas, de acuerdo a sus políticas y manual de procesos establecidos.
- ✓ Genera la cooperación conjunta de todos los colaboradores para la toma de decisiones frente a los problemas, a las mejoras y cambios a desarrollar.

3.2.5.5. Métodos de evaluación de desempeño:

Para la evaluación de desempeño existen diversos métodos según Chiavenato (2007), tenemos: Método de las escalas gráficas, método de elección forzada, método de investigación de campo, método de incidentes críticos, método de comparación por pares, métodos de frases descriptivas, método de autoevaluación, método de evaluación de resultados, métodos mixtos, como se explica en el anexo N° 5.

3.2.6. Proceso de capacitación.

De acuerdo a Chiavenato “Es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”. (2007, p. 386)

En la actualidad las empresas a nivel mundial andan en la búsqueda del talento humano altamente capacitado, eficiente y que genere resultados óptimos en cargos estratégicos, por esta razón de alta competitividad empresarial es que se desarrolla la evaluación de desempeño y con los resultados obtenidos se planifica programas de mejora continua, capacitación y corrección para alcanzar los objetivos planteados. Es así que cuando se identifica la necesidad de capacitar a uno o varios colaboradores se desarrollan un proceso que contemple la programación del plan de capacitación.

3.3. Antecedentes Internacionales.

Barco y Calderón (2015) realizaron la investigación *Propuesta para la creación e implementación de un departamento de Talento Humano en la Empresa Metales y afines S.A. de la ciudad de Guayaquil*, tesis para optar el título de Ingeniero Comercial, Universidad de Guayaquil, cuyo objetivo general fue proponer un estudio para creación e implementación de un Departamento de Talento Humano en la

empresa "Metales y Afines S.A. de la ciudad de Guayaquil El estudio fue descriptivo y el método deductivo. La población estuvo conformada por 26 personas, 16 personal administrativo y 10 de funciones operativas. Para recolectar la información se usó la entrevista y la encuesta. Como conclusiones más importantes encontramos el requerimiento de contar con un Departamento de Recursos Humanos para poder implementar el reclutamiento, selección y capacitación y lograr implementar el organigrama de la Empresa.

Loyola (2014) llevaron a cabo la tesis *Diseño de un plan para disminuir la rotación de vendedoras en una Empresa de Retail*, tesis para optar el título de Ingeniero Civil, Universidad de Chile, el objetivo general fue diseñar un plan de acción a seguir, que le permita a la empresa disminuir la alta rotación de vendedoras en sus tiendas especialistas. La metodología fue descriptiva. Para recolectar los datos usó la encuesta. La conclusión fue que el nivel de rotación es insostenible, que genera daños a la compañía, hay atraso en los procesos, costos altos de los asociados, pérdida de las ventas, multas y mal clima laboral.

Montserrat (2013) Realizó la investigación *Estudio de la relación entre el engagement y la rotación de personal en una cadena de cafeterías, ubicada en la ciudad de Xalapa-Enríquez, Veracruz, México, en el período Octubre 2012, marzo 2013*. Tesis para optar el grado de Maestro en Ciencias Administrativas. Universidad Veracruzana, el objetivo fue ver si existe relación entre el engagement y la rotación de personal. Estudio de tipo descriptivo-correlacional, investigación cuantitativa, el instrumento fue el cuestionario, con una población de 99 personas. La conclusión fue que las tres dimensiones del engagement. Vigor, dedicación y absorción son generadas por el ambiente laboral o social que rodea a la persona.

Romero, Gonzales y Coello (2017) hicieron la presente investigación denominada *Estudio del Alto índice de rotación de personal y su incidencia en el ambiente laboral en la planta empacadora CASHRIMP S.A.* tesis para optar el título de ingeniería comercial, Universidad de Guayaquil, el objetivo general fue analizar los motivos del alto índice de rotación de personal de la empresa CASHRIMP S.A., estudio cuantitativo y cualitativo, tipo descriptivo, diseño no experimental, la población fueron 99 empleados a destajo de la empresa CASHRIMP S.A, para recolectar los datos se usó la encuesta y la entrevista. La empresa presenta inconvenientes con respecto a la rotación de personal y a través de este estudio se encontraron las causas, se hizo un análisis para disminuir la rotación de personal a través de los salarios, generar niveles jerárquicos flexibilidad horaria y planear

capacitaciones y las estrategias que se apliquen en la rotación sirvan para retener a los colaboradores y se vuelvan más competitivos.

3.4. Antecedentes nacionales.

Quispe (2014) el presente trabajo denominado *Rotación de personal: predicción con modelo de regresión logística multinivel*, tesis para optar el título de Licenciada en Estadística, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, cuyo objetivo general fue establecer la relación entre las características del trabajador, el área en la que trabaja y la desvinculación laboral durante el período de prueba de 6 meses. Se trabajó los conceptos de modelos lineales generalizados, regresión logística y modelos multinivel y las ventajas que existen en los de un solo nivel. Los resultados fueron la comparación con la regresión logística múltiple de un solo nivel, hay diferencias respecto a las variables de estado civil, escala remunerativa del cargo y beneficios adicionales dados por el área.

Ávila, Guerra y Mendoza (2017) realizaron la tesis *La rotación laboral no deseada: causas y consecuencias en organizaciones empresariales. Análisis de una empresa Peruana de consumo masivo, tesis para optar el título de Licenciado en Gestión, Pontificia Universidad Católica del Perú*, cuyo objetivo general es analizar las causas y consecuencias de la rotación laboral no deseada a nivel operativo en la empresa de consumo masivo, se aplicó un estudio de caso de enfoque mixto, investigación descriptiva, con enfoque cuantitativo y cualitativo, cuya población fue 484 trabajadores, se realizaron encuestas como resultados tuvieron que dentro de las causas de rotación están los eventos fortuitos que la empresa no puede manejar, hay inconformidad por el salario y el poco reconocimiento laboral. El perfil sociodemográfico del operario a rotar es el género masculino conviviente comprendido entre 26 a 35 años con 3 a 4 hijos que viven en la zona 3 y su especialización es no calificado con una antigüedad laboral más de 5 años.

Domínguez y Sánchez (2013) realizaron el trabajo de investigación *Relación de personal y la productividad y rentabilidad de la Empresa Cotton Textil S.A. Planta Trujillo 2013*, tesis para optar el título de licenciado en Administración, Universidad Antenor Orrego, Perú, cuyo objetivo general fue establecer la relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la empresa Cotton, la población fue 255 trabajadores, la técnica fue la encuesta y el instrumento el cuestionario. Se concluye que hay relación inversamente proporcional entre la rotación de personal y la productividad, también existe directamente proporcional entre la rotación de obreros y rentabilidad, el grado de rotación de personal de la

empresa tiene impacto significativo en el trabajador obrero y más de la mitad de los trabajadores no está satisfecho con su salario, lo cual afecta la productividad y el clima laboral.

Pérez (2013) hizo su investigación denominada *Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca Cola de la Ciudad de Chiclayo, tesis para optar el título de Administración de Empresas, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo- Perú*, el objetivo general fue elaborar una propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca Cola. Investigación de tipo aplicada, enfoque bibliográfico, cuya población fue de 152 colaboradores de la Coca Cola El instrumento fueron encuestas y entrevistas. Los resultados fueron los siguientes: existe desacuerdo por parte de los trabajadores que no respetan su horario de trabajo, hay insatisfacción del sueldo, no hay coherencia entre el sueldo que reciben y la labor que desempeñan y esa es una de las causas porque los trabajadores dejarían de trabajar.

CAPÍTULO IV METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Metodología para desarrollar la propuesta de mejora.

Para desarrollar la propuesta de mejora en la gestión de procesos del área de lectura de medidores, se realizará el estudio de métodos, como técnica de metodología del Estudio del Trabajo. Puesto que este estudio nos permite examinar el proceso actual, para optimizarlo y determinar el método apropiado de hacer el trabajo.

De acuerdo a esta metodología, se tiene que seguir ocho etapas del estudio para desarrollar la mejora de procesos.

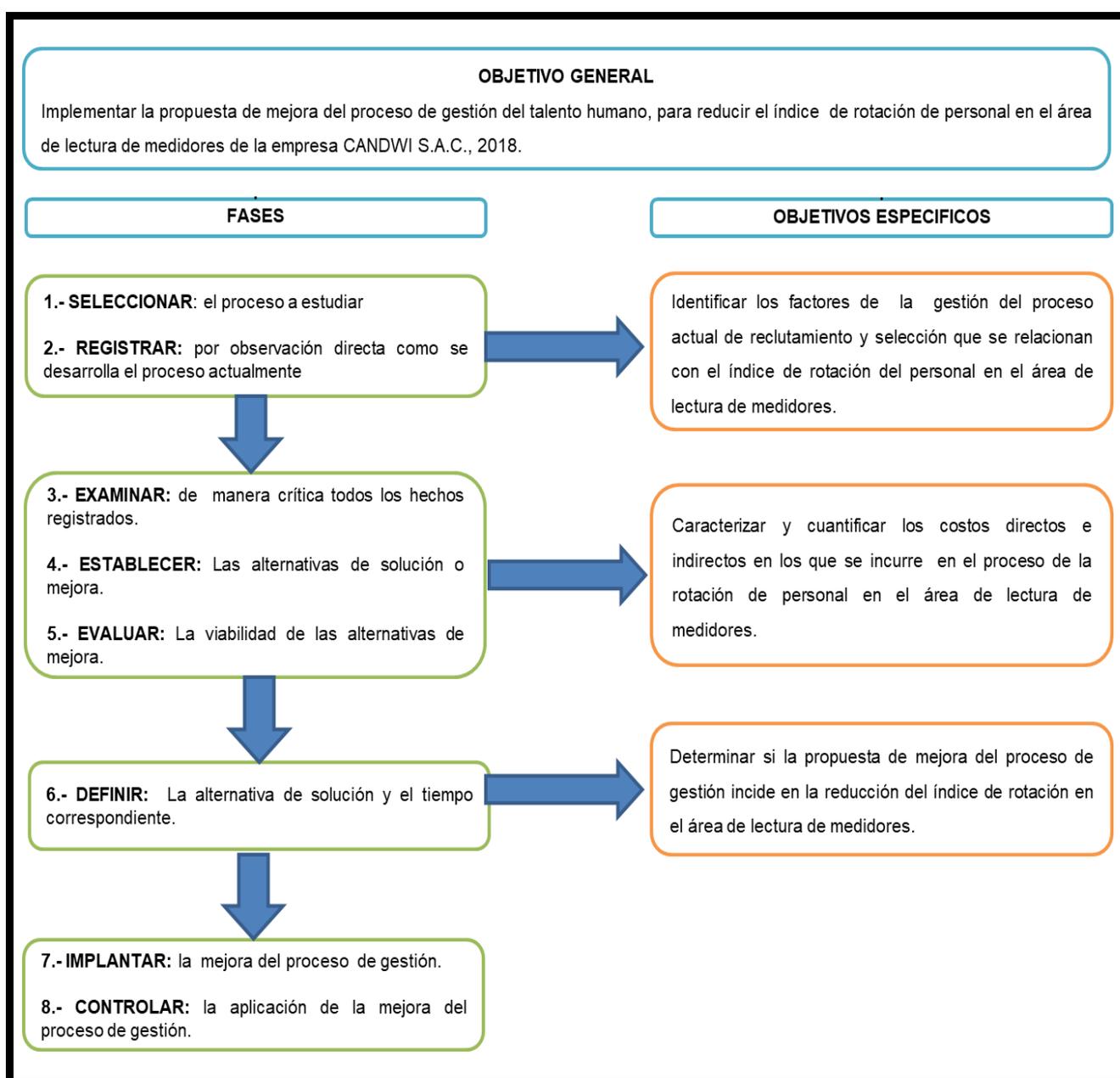


Figura 12. Metodología de la investigación.

4.1.1. Descripción de las etapas para desarrollar la propuesta de mejora.

De acuerdo a George Kanawaty, el estudio de métodos tiene ocho etapas a seguir para desarrollar la propuesta de mejora de la gestión de procesos, a continuación se describe cada uno de las mismas.

4.1.1.1. Seleccionar:

En esta primera etapa se seleccionan los procesos a mejorar en función del grado de participación que tienen y el alcance del impacto crítico que producen.

- ✓ *Grado de participación.* En este punto se hallan los procesos que comprenden la mayor cantidad de participación de los colaboradores de las áreas comprometidas en el estudio (proceso de reclutamiento y selección de personal).
- ✓ *Alcance del impacto crítico.* Es aquí donde se hallan los procesos claves (proceso de evaluación de desempeño y capacitación), que contribuyen al logro de los objetivos de la organización; los mismos que están directamente relacionados a la gestión para la realización del bien y la satisfacción del cliente.

4.1.1.2. Registrar:

Para realizar esta segunda etapa de registrar la información sobre el desarrollo de los procesos en la actualidad se llevaron a cabo las siguientes actividades.

- ✓ Se realizó una visita a las oficinas de la empresa, en la filial de la ciudad del Cusco, donde se llevan a cabo las actividades de los procesos (proceso de reclutamiento y selección de personal), para la misma, por medio del método de observación directa se registró la información necesaria, con el fin de conocer cada una de las actividades o tareas que se involucran.
- ✓ Se analizó información cuantitativamente, como el índice de rotación de personal y los costos directos e indirectos en los que se incurre debido a esta problemática.
- ✓ Se le realizó una encuesta a la Administradora general de la empresa **CandWi SAC** en la filial del Cusco, para conocer cuál es su percepción en función de la problemática. (ver anexo 01)

- ✓ Se efectuaron reuniones (focus Group), con la Administradora General los supervisores e inspectores regionales de la filial antes mencionada, para que expongan sus apreciaciones, opiniones, experiencias y conocimientos de las diferentes tareas que se realizan, con el fin de tener conocimiento sobre las mismas y poder identificar algunas propuestas de mejora (lluvia de ideas), frente a la problemática.

4.1.1.3. Examinar:

Para la tercera etapa se empleó la técnica del interrogatorio, pues ayudará a tener un mejor resultado al desarrollar la evaluación crítica, realizando continuamente cada una de las actividades de forma sistemática y progresiva de las preguntas. A continuación se muestra la tabla 10 que contiene los tipos de preguntas preliminares y los objetivos a lograr.

Tabla 10.

Esquema de preguntas preliminares para desarrollar la propuesta de mejora.

SEGÚN	PREGUNTAS PRELIMINARES	OBJETIVO
PROPÓSITO	¿Qué se hace en realidad? ¿Por qué hay que hacerlo?	ELIMINAR partes innecesarias del trabajo
LUGAR	¿Dónde se hace? ¿Por qué se hace allí?	COMBINAR siempre que sea posible u
SUCESION	¿Cuándo se hace? ¿Por qué se hace en ese momento?	ORDENAR de nuevo la sucesión de las operaciones
PERSONA	¿Quién lo hace? ¿Por qué lo hace esa persona?	para obtener mejores resultados
MEDIOS	¿Cómo se hace? ¿Por qué se hace de ese modo?	SIMPLIFICAR la operación

Fuente: INGENIERIAINDUSTRIALONLINE.COM

Con la información recabada en las dos etapas anteriores, se realizara el análisis absoluto de los procesos críticos para tener un mayor conocimiento de la problemática.

4.1.1.4. Establecer:

En esta etapa se continúa con el método de las preguntas, pero con un enfoque de fondo y que tienen como fin ampliar el concepto de las posibles mejoras para conocer si es probable desarrollarlas. A continuación se muestra la tabla 11 que contiene los tipos de preguntas de fondo y los objetivos a lograr.

Tabla 11.

Esquema de preguntas de fondo para desarrollar la propuesta de mejora.

SEGÚN	PREGUNTAS DE FONDO	OBJETIVO
PROPÓSITO	¿Qué otra cosa podría hacerse? ¿Qué debería hacerse?	ELIMINAR partes innecesarias del trabajo
LUGAR	¿En qué otro lugar podría hacerse? ¿Dónde debería hacerse?	COMBINAR siempre que sea posible u
SUCESION	¿Cuándo podría hacerse? ¿Cuándo debería hacerse?	ORDENAR de nuevo la sucesión de las operaciones
PERSONA	¿Qué otra persona podría hacerlo? ¿Quién debería hacerlo?	para obtener mejores resultados
MEDIOS	¿De qué otro modo podría hacerse? ¿Cómo debería hacerse?	SIMPLIFICAR la operación

Fuente: INGENIERIAINDUSTRIALONLINE.COM

4.1.1.5. Evaluar:

En esta etapa se debe evaluar las alternativas de solución o mejora desde diferentes enfoques:

- ✓ Enfoque de análisis financiero.
- ✓ Enfoque de factibilidad

4.1.1.6. Definir:

En esta etapa se tiene que precisar la propuesta de mejora que cumpla con las siguientes formalidades.

- ✓ Viabilidad operativa
- ✓ Viabilidad económica
- ✓ Viabilidad social

- ✓ Esquema de tiempo
- ✓ Responsables de las tareas y actividades de los procesos.

4.1.1.7. Implantar:

Habiendo definido la alternativa de solución o propuesta de mejora viable frente a la problemática, es necesario desarrollar el programa de implementación de la misma describiendo las tareas y actividades a realizar. También es necesario establecer un cronograma de tiempos y presupuesto para cada una de las acciones; de esta forma se lograra implementar adecuadamente la propuesta de mejora sin generar costos y gastos innecesarios.

4.1.1.8. Controlar:

Esta etapa final del estudio de métodos, para la presente propuesta de mejora no será posible desarrollarla pues el alcance del trabajo no lo permite. De ser el caso y se instaure la propuesta de mejora es necesario y fundamental la evaluación continua del progreso y aplicación de la propuesta.

4.2. Alternativas de solución.

Para la presente propuesta de mejora del proceso de gestión del talento humano, para reducir el índice de rotación de personal en el área de lectura de medidores de la empresa **CandWi SAC**. 2018, se plantea tres alternativas de solución o mejoras de proceso las mismas que se detallan a continuación:

4.2.1. Instauración del área de gestión de talento humano.

Cuando se presenta como una de las alternativas de solución la instauración de un área de gestión de talento humano, es porque en la actualidad existe una gran valoración y empoderamiento del conocimiento en cualquier aspecto de la vida. Por muchos años se ha considerado a la fuerza trabajadora de las organizaciones como parte de un recurso, al igual que los insumos, materiales, instrumentos y maquinarias; esta definición que se les otorga claramente está alejada de la realidad, pues las personas que laboran en las organizaciones son parte fundamental para el crecimiento y sostenibilidad en el tiempo de las mismas como lo expresa.

Vergara (2010) afirma:

“Hoy las personas son la gran ventaja competitiva del mercado. Ante productos y servicios similares, la diferenciación está dada por la gente que labora al interior de cada empresa.”

Cuando las empresas concibieron la importancia de sus colaboradores y la diferencia que generan frente a sus competidores; iniciaron la búsqueda de un plan estratégico que les ayude a gestionar y capitalizar de forma adecuada dicho capital humano, de ahí que nace la gestión del talento humano en las empresas con mayor valor y mejores resultados en su rentabilidad, evolución y sostenibilidad a largo plazo. La gestión de capital humano es sinónimo de mejora en las técnicas organizacionales para reclutar, potenciar, motivar pero sobre todo retener a los colaboradores más eficientes, con la finalidad de trabajar en forma conjunta y de esta manera lograr un equilibrio entre el cumplimiento de los objetivos empresariales, los objetivos profesionales y personales de los colaboradores.

La presente propuesta está enfocada en mejorar la gestión del cliente interno y a su vez, esta estrategia genere la reducción del alto índice de rotación actual para lo cual se necesita guiar de forma adecuada al capital humano existente y así mismo atraer colaboradores eficientes que sumen conocimiento e innovación además de comprometerse con su labor. Por estas múltiples razones y teniendo en cuenta las falencias de **CandWi SAC** como se muestra en el diagrama de Ishikawa, donde se aprecia la falta de un área independiente que se encargue exclusivamente de toda la administración del talento humano en cuanto a los procesos de la gestión del personal, proceso de reclutamiento, selección, inducción, evaluación de desempeño y capacitación, además de atender directamente al cliente interno en cuanto a sus inquietudes sobre su trabajo, mejoras laborales, objetivos personales, desarrollo profesional, clima laboral, etc.; lo que generaría mejores resultados y logro de objetivos en los servicios que brinda la empresa.

En la siguiente tabla 12 se aprecia los costos de la instauración física del área independiente de Gestión de Talento Humano, si bien es cierto el costo parece ser alto se entiende como una inversión a mediano plazo pues al ponerse en funcionamiento esta Gerencia, la administración total del capital humano de **CandWi SAC**, sería dirigida desde esta área y no existiría la necesidad de contratar personal externo de apoyo en funciones contables, de capacitación, de evaluación e inducción las mismas que se tienen que realizar en múltiples ocasiones y en función de cada uno de los proyectos y servicios que se desarrollan.

Tabla 12

Costos de inversión pre operativos para la instauración del área gestión de talento humano, empresa Candwi SAC, año 2018.

Costos de inversión inicial		
Descripción	Precio unitario	Costo total S/.
Instalación física del área (oficina)		500.00
Mobiliario		1,980.00
Módulo de oficina (Gerente)	590.00	
Módulo de oficina (Contador)	590.00	
Módulo de oficina (Inductor-Capacitador)	400.00	
Módulo de oficina (Asistente)	400.00	
Equipo de oficina		6,849.00
Computadora (4 unidades)	1,400.00	
Impresora (1 unidad)	219.00	
Cámara web (1 unidad)	70.00	
Lector biométrico	280.00	
Proyector	680.00	
Artículos de oficina		427.60
Perforador (2 unidades)	8.00	
Engrampadora (2 unidades)	10.00	
Tachos de basura (4 unidades)	47.90	
Útiles en general (mensual)	200.00	
		9,756.60

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla 13, se muestran los costos de planilla para la contratación del personal que laboraría dentro de la Gerencia de gestión de talento humano, como se aprecia se necesitan cuatro personas de las cuales tres de ellas (Psicólogo, Contadora y Capacitador), realizan labores de apoyo externos, pues cada vez que se requiere su colaboración son contratados por periodos determinados y en función de las actividades que necesita desarrollar la empresa; en casos como una evaluación de desempeño, desvinculación de personal o inducción, se tiene que programar dichas actividades con mucho tiempo de anticipación y los costos son por cada función que desarrollaran los profesionales, lo que genera un

costo económico elevado, pero más allá del costo monetario es el tiempo perdido por parte del administrador y supervisor de campo o las personas encargadas de cada una de las áreas, para coordinar las actividades dejando de lado las demás funciones.

El encargado del área que para el caso es un Psicólogo Organizacional será quién administre y gestione la información, actividades, capacitaciones, evaluaciones y demás de todo el capital humano de la empresa; el gestor de la contabilidad tendrá a su cargo el sistema de planillas, el pago de seguros, el desarrollo de las liquidaciones y desvinculación laboral del personal además de llevar la contabilidad mensual de la empresa; el gestor de capacitación e inducción que para el caso es un Ingeniero Electricista Mecánico Junior, será quien se encargue de realizar la inducción a la zona de trabajo en campo del personal ingresante y a su vez tendrá la responsabilidad de capacitar al personal existente de las áreas técnicas de servicios públicos energéticos en función de los resultados de la evaluación de desempeño; finalmente la asistente será quien realice las labores de apoyo dentro del área. .

Tabla 13

Presupuesto mensual de los salarios del personal del área de gestión de talento humano, empresa Candwi SAC, año 2018.

Presupuesto de los salarios mensuales del área									
Descripción	Salario Básico	Movilidad Supedita	Refrigerio No alimento	Comisión AFP 1.07%	Essalud Seguro Vida	Renta 5ta. Categoría	Prima de Seguro AFP 1.36%	SPP 10%	Neto a Pagar
Gerente del área	2,500.00	420.00	400.00	26.75	5.00	39.70	34.00	250.00	2,964.55
Contador	2,000.00	385.00	370.00	21.40	5.00	0.00	27.20	200.00	2,501.40
Inductor - Capacitador	2,000.00	385.00	370.00	21.40	5.00	0.00	27.20	200.00	2,501.40
Asistente	1,200.00	355.00	300.00	12.84	5.00	0.00	16.32	120.00	1,700.84
								Total	9,668.19

Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla, se expone el presupuesto mensual de los salarios del personal del área haciendo un total de 9,668.19 soles, que incluyen los beneficios y las obligaciones laborales de cada uno de los profesionales.

4.2.2. Contratación de una empresa de Outsourcing con experiencia en Administración Recursos Humanos.

Cuando se menciona la contratación del servicio de una empresa de Outsourcing como otra posible solución a la problemática actual existente en la empresa es debido al know-how con el que cuentan sobre los procesos de reclutamiento y selección de personal en distintas áreas y de acuerdo a la necesidad de los clientes, además de conocer también la gestión de personal en áreas operativas. Si bien es cierto la problemática de **CandWi SAC**, es el alto índice de rotación del personal también cabe mencionar el hecho de requerir una gestión adecuada del talento humano, para poder retenerlos en función de las fortalezas de la organización; pero también es importante reconocer las debilidades que tiene la empresa pues solo así se podrá abordar la problemática de forma adecuada y desarrollar la solución eficientemente.

Las empresas de Outsourcing están para facilitar la gestión del talento humano de forma externa, pues las organizaciones siempre andan en la búsqueda de ser rentables y eficientes para generar valor a la misma. Por estas razones se menciona como una alternativa adecuada para mitigar el índice de rotación del personal y poder cumplir con los objetivos planteados por la empresa en cada uno de los proyectos que se vienen desarrollando.

En la actualidad **CandWi SAC**, delega la actividad del reclutamiento de personal a una empresa especializada en este rubro; pero debido al alto índice de rotación de personal que existe en la empresa se ha visto conveniente proponer la contratación de una empresa de Outsourcing para que desarrolle el proceso de reclutamiento y selección del personal requerido, además de administrar las labores diarias del personal operativo en el trabajo de campo. Para esta alternativa de solución se muestran los costos que contempla el proceso de reclutamiento, selección y gestión del personal operativo por parte de la empresa de Outsourcing en Recursos Humanos.

Presupuesto del Corporativo Overall

El plan de servicio que ofrece la empresa considera la elaboración de perfil, desarrollo de la convocatoria, reclutamiento y selección de candidatos, presentación de candidatos, verificaciones especiales y finalmente seguimiento en el proceso de integración del candidato en un tiempo máximo de 21 días hábiles con un costo unitario equivalente al 100% del salario del candidato a ser contratado más el 18% del impuesto general a las ventas, como se aprecia en la siguiente tabla 14.

Tabla 14

Presupuesto de la empresa de Outsourcing para realizar el proceso de reclutamiento y selección, empresa Candwi SAC, año 2018.

Presupuesto de la empresa de Outsourcing						
Puesto de trabajo	N° técnicos	Salario	Costo sin IGV	IGV 18%	Costo unitario	Costo grupal
Téc_1	4	1,800.00	1,800.00	324.00	2,124.00	8,496.00
Téc_2	20	1,500.00	1,500.00	270.00	1770.00	35,400.00
Total						43,896.00

Fuente: Empresa Overall.

A continuación se despliega el costo total del proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y administración del capital humano para realizar el trabajo operativo en campo, durante todo el periodo del proyecto que es de dos años; así mismo este costo también contempla los equipos de EPP, pago de seguro de vida, movilidad para el personal además de los equipos móviles y portátiles que se necesitaran para realizar el trabajo; en la siguiente tabla 15 se exponen los costos unitarios de forma mensual.

Tabla 15

Presupuesto Mensual de la empresa de Outsourcing para realizar la administración general del personal operativo del área de lectura de medidores, empresa Candwi SAC, año 2018.

Presupuesto de la empresa de Outsourcing			
Puesto de trabajo	N° técnicos	Costo unitario	Costo grupal
Téc_1	4	3,500.00	14,000.00
Téc_2	20	3,200.00	64,000.00
Total			78,000.00

Fuente: Empresa Overall.

4.2.3. Desarrollo de Alianzas Estratégicas

A lo largo de la historia y del desarrollo de las organizaciones, en inicios del conocimiento sobre factores administrativos para obtener resultados adecuados se creía poder desarrollar estrategias de forma independiente; más con la globalización

las empresas buscan estrategias de diferenciación que les permita competir en el mercado con resultados óptimos y sostenibles, los que en determinados periodos de tiempo no se logran pues la problemática con la gestión inadecuada de uno de los capitales fundamentales como lo es el talento humano y su alta rotación de forma voluntaria o por disposición expresa de la misma organización hace que se busquen nuevas alternativas de retención de personal y rotación con índices adecuados; es ahí donde se plantea diversas estrategias y posibles soluciones frente a la problemática del déficit de personal técnico, pues de acuerdo al primer vicepresidente de la Sociedad Nacional de Industria (SIN) el 77% de las empresas que desarrollan sus actividades en el país tienen problemas para desarrollar la actividad de contratación de personal técnico calificado para cubrir puestos de operario técnico y jefe de unidad. Así mismo es necesario plantear propuestas de mejora con base en estudios realizados como la tasa del subempleo que en Perú en el año 1996 era 15% y en la actualidad es de 45% y esto debido a la desvinculación de las instituciones de educación superior y el mercado laboral peruano, pues de acuerdo a los últimos estudios realizados, son aproximadamente dos millones de estudiantes de nivel superior, de los mismos solo uno de cada cuatro estudia una carrera técnica y de acuerdo a lo manifestado por el licenciado Justo Zaragoza director de la expo universidad “En el futuro inmediato esta brecha será mayor con la masificación de la industria 4.0, que ya opera en sectores como la minería, este hecho tendría un impacto negativo en la industria y obligaría a los empresarios a importar técnicos como ya ha ocurrido en el pasado”.

Por estas razones es importante indicar que una alternativa de solución adecuada podría ser la búsqueda de alianzas estratégicas con instituciones educativas de nivel técnico que explícitamente para el caso de **CandWi SAC**, sería conveniente firmar un convenio de patrocinio con la institución educativa del “Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial” (SENATI), pues dentro de las carreras técnicas que se instruyen cuenta con la carrera de electrotecnia, la cual establece información educativa acorde al trabajo de campo que realiza la empresa.

Esta estrategia de impulso de alianzas estratégicas, colaboraría con la reducción del índice de rotación, pues la contratación de los estudiantes es productiva para la empresa y para ellos mismos ya que se les da la oportunidad de laborar y realizar sus prácticas pre-profesionales, con las condiciones laborales adecuadas de acuerdo a ley y otorgándoles tiempo de acuerdo a los horarios de estudio, esto generara en los patrocinados *compromiso de labor*, una actitud que es positiva para la retención de personal en las organizaciones.

Para contar con un grupo de estudiantes del SENATI, bajo la modalidad de patrocinados (colaboradores), la empresa tiene dos formas de realizar la firma de convenios ya sea como Empresa Registrada y Aportante o como una “Empresa Voluntaria”, que para la presente propuesta sería la forma más ideal. En ambos casos existe un aporte obligatorio de dinero pues la empresas registradas tienen que realizar un aporte del 0.75% del total de remuneraciones y para el caso de las empresas voluntarias el pago es del 2% en función del valor de 1UIT (unidad impositiva tributaria). Así mismo se tiene que remitir una solicitud de patrocinio y aportar el valor del 2% de 1UIT por un periodo de 3 meses antes de contar con los patrocinados que laboraran en la empresa; el fin del patrocinio es contar con personal en proceso de formación y con conocimiento actualizado sobre los servicios públicos energéticos. Los beneficios para el SENATI y los estudiantes es la oportunidad de poner en práctica sus conocimientos, instruirse con derechos de pagos mínimos de la mensualidad y la institución educativa tiene la posibilidad de insertar laboralmente a sus estudiantes, lo que le genera mayor confiabilidad en la imagen institucional en el mercado educativo.

A continuación se expondrá en la tabla 16 como serían los costos de planilla mensual para los técnicos lectores (1) y patrocinados de optar por la alternativa de solución denominada alianzas estratégicas, la misma que se plantea con una firma de acuerdos y patrocinio con el SENATI en comparación de la planilla actual del personal técnico de nivel (19 y (2), que esta expresada en la tabla 17.

Tabla 16

Costo de la planilla mensual de los técnicos lectores y patrocinados del área de lectura de medidores, empresa Candwi SAC, año 2018.

Planilla mensual de técnicos lectores y patrocinados - CANDWI SAC								
Cargo	N°	Salario	Movilidad	Refrigerio	Descuentos	Obligaciones	Salario	Costo
	Técnicos	Base			Colaborador	Empleador	Neto	Grupal
Téc_1	4	1,200.00	385.00	376.00	154.16	142.76	1,806.84	8,415.04
Téc_2	20	930.00	0.00	0.00	120.60	198.14	809.40	22,562.80
							Total	30,977.84

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17

Costo de la planilla mensual de los técnicos lectores del área de lectura de medidores, empresa Candwi SAC, año 2018.

Planilla mensual de técnicos lectores - CANDWI SAC								
Cargo	Nº Técnicos	Salario Base	Movilidad	Refrigerio	Descuentos Colaborador	Obligaciones Empleador	Salario Neto	Costo Grupal
Téc_1	4	1,200.00	385.00	376.00	154.16	142.76	1,806.84	8,415.04
Téc_2	20	930.00	385.00	376.00	120.60	115.14	1,570.40	36,122.80
							Total	44,537.84

Fuente: Elaboración propia.

4.3. Evaluación de las alternativas de solución.

Estas alternativas de solución fueron impulsadas a partir del conocimiento de los síntomas, causas y efectos plasmados en la contextualización de la problemática del capítulo II y tomando en cuenta todos los antecedentes antes mencionados dentro del marco teórico, sobre los resultados efectivos que genera el gestionar de manera adecuada el capital humano, pues dentro de la empresa es un pilar fundamental.

Así mismo habiendo expuesto las tres alternativas de solución es adecuado mostrar y comparar puntos de reflexión de forma cualitativa y cuantitativa en la tabla 18 a tomar en cuenta para elegir la mejor alternativa de solución frente a la problemática.

Tabla 18

Ventajas y desventajas cualitativas entre las alternativas de solución para la propuesta de mejora del proceso de gestión, empresa Candwi SAC, año 2018.

Alternativa 4.2.1.	Alternativa 4.2.2.	Alternativa 4.2.3.
	Ventajas	
Mayor control, seguimiento y evaluación continua sobre las labores realizadas por parte del personal.	Responsabilidad absoluta del personal operativo con control continuo de trabajo realizado.	Control continuo por parte de SENATI y el inspector de campo de la empresa.
Manejo adecuado de información sobre los perfiles de los colaboradores de acuerdo al área de labor.	Know-how de gestión de personal.	Ahorro en costos de planilla del personal operativo.
Trabajo continuo en la mejora y logro de objetivos empresariales y personales de los colaboradores de la empresa	Asistencia de personal de acuerdo a lo estipulado en el contrato de trabajo (no habrá falta de personal en trabajo de campo)	Motivación de los patrocinados por realizar sus labores, ganar experiencia y aprendizaje del trabajo en campo.
	Desventajas	
Incremento en el presupuesto económico de cada uno de los proyectos.	Personal poco identificado con la empresa CANDWI SAC.	La inexperiencia de trabajo de campo.

Fuente: Elaboración Propia

En el aspecto cuantitativo es necesario comparar los costos de cada una de las alternativas de solución como se muestran a continuación en la tabla 19:

Tabla 19

Diferencia de costos entre las alternativas de solución para la propuesta de mejora del proceso de gestión, empresa Candwi SAC, año 2018.

Costos de las alternativas de solución		
Instauración de la GGTH	Contratación de Outsourcing en RR. HH.	Desarrollo de Alianzas Estratégicas
19,424.79	78,000.00	30,977.84

Fuente: Elaboración propia

Si bien es cierto se puede apreciar una gran diferencia en los costos de cada una de las tres alternativas de solución frente a la problemática, pues el resultado que desea obtener es el mismo es mejorar el proceso de gestión de talento humano, dada esta circunstancia es conveniente remarcar que la alternativa del ítem 4.2.1. Y 4.2.2., son las más factibles los beneficios van más allá del ahorro en costos, pues existen diferencias en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal; además de buscar un resultado eficiente y sostenible en el tiempo para que **CandWi SAC**, pueda llevar a cabo el desarrollo de sus actividades laborales de forma adecuada.

Por esto se ve conveniente el hecho de sugerir la Implementación de la Gerencia de Gestión de Talento Humano y la firma de convenios con instituciones educativas como parte de una alianza estratégica para desarrollar adecuadamente el proceso de mejora, ya que en este caso es necesario contar con un área independiente que se encargue de la gestión del talento humano en su totalidad para lograr objetivos planteados por la empresa teniendo como premisa que en la actualidad no existe un área independiente responsable del capital humano; pero a su vez el hecho de desarrollar alianzas estratégicas como las que se sugiere junto al SENATI, lo que colaboraría con el desarrollo de las labores de forma eficiente en los tiempos y periodos determinados; así mismo mitigaría el hecho de las penalizaciones pero sobre todo sería un convenio de mejora para la empresa y la institución educativa pues los futuros profesionales técnicos del sector energético tendrían la posibilidad de ganar experiencia en labores de campo y a su vez generar conocimiento de otras tareas y CandWi SAC obtendría colaboradores potenciales. Todo este proceso se dará en un marco legal donde los patrocinados puedan continuar con sus estudios y obtengan un salario por realizar las labores de campo en el área de lectura de medidores de acuerdo a los horarios establecidos en función de su horario académico.

4.4. Elección y viabilidad de la solución favorecida.

A continuación de haber evaluado cuantitativamente y cualitativamente las alternativas de solución propuestas para desarrollar la propuesta de mejora del proceso de gestión del talento humano en la empresa **CandWi SAC**, se decidió optar por la alternativa de la “Instauración del área de Gestión de Talento Humano” aunada al desarrollo de “Alianzas Estratégicas”, pues como su nombre lo indica permitirá encargarse de forma responsable del talento humano que se incorpora a la empresa para potenciar sus habilidades, así como también tendrá la oportunidad de trabajar en equipo para retener el talento humano existente entre los clientes

internos, lo que ayudará a lograr los objetivos empresariales y personales de cada uno de los colaboradores; a su vez podrá colaborar con el desarrollo de la comunidad donde realiza sus actividades empresariales. Para tener un enfoque objetivo de las alternativas de solución favorecidas a continuación se expondrá la viabilidad de las mismas desde distintos aspectos conceptuales:

4.4.1. Viabilidad operativa:

En este punto se examina si es posible materializar el proyecto para lo cual se presenta los costos de inversión pre operativos, como se muestra en la tabla 12 los mismos que ascienden a 9,756.60 soles, los mismos que permitirían poner en funcionamiento el área de Gestión de Talento Humano de la empresa en cuanto a las oficinas, mobiliario, equipos, artículos y útiles necesarios que se contemplan dentro de la tabla antes mencionada. Así mismo en cuanto a la contratación del personal encargado para el área se muestra en la tabla 13 la necesidad de contar con un total de cuatro profesionales y el costo mensual de la planilla asciende a 9,668.19 soles; cabe mencionar que en la actualidad la empresa ya cuenta con la colaboración de una encargada de la contabilidad, responsable de la inducción y capacitación del personal e igualmente contrata el servicio de un profesional en el ámbito psicológico para que brinde la colaboración en procesos de capacitación a los colaboradores de forma externa como labores de apoyo, todo esto con la finalidad de cumplir con el proceso de contratación de nuevos colaboradores para la empresa, ya que la primera etapa del proceso la realiza una empresa de Outsourcing quienes se encargan de convocar y reclutar a los candidatos.

La propuesta de mejora tiene como objetivo principal mejorar el proceso de gestión de talento humano de la empresa; para lograr este objetivo se plantea la instauración del área de gestión de talento humano unificado al desarrollo de alianza estratégica con el SENATI; el área de gestión se encargará de todo el proceso de convocar, reclutar, seleccionar, contratación e inducir al personal ingresante; así como con las actividades de evaluar el desempeño laboral y la capacitación continua del cliente interno. Esta mejora de proceso favorecerá con establecer adecuadamente los perfiles del capital humano de cada una de las áreas.

Por otro lado la firma del convenio permitirá la provisión de personal adecuado para cada uno de los proyectos; pues el 70% del personal de la empresa es de nivel técnico en el sector energético, por lo que el desarrollo de sus labores son trabajo de campo. De este modo se capitalizará el prestigio de **CandWi SAC**,

pues es necesario contar con antecedentes y referencias positivas para participar de las licitaciones frente a los clientes externos y a las empresas competidoras.

En la actualidad **CandWi SAC** viene preparándose para participar de nuevos proyectos en temas de servicio energético en cuanto a lectura de medidores, pues el método actual se irá cambiando en los próximos años, donde las lecturas se realizarán por medio de un software el cual recibirá información de un PLC (Controlador lógico programable) desde cada uno de los suministros instalados; por este tipo de proyectos en proceso y buscando el crecimiento sostenible a largo plazo de la empresa, es que se necesita tener un área adecuada que se encargue de potenciar el talento humano existente y capacitarlos en función de los objetivos empresariales.

4.4.2. Viabilidad económica:

Para exponer la rentabilidad del proyecto a continuación se mostrará la comparación de los costos actuales en el proceso de contratación de personal ingresante y la proyección de costos de las alternativas de solución.

Tabla 20

Costo actual del proceso de contratación de personal técnico, empresa Candwi SAC, año 2018.

Costo actual del proceso de contratación de personal			
Descripción	N° de técnicos	Costos unitarios	Costos totales
Costos de reclutamiento	24	400.32	9,607.68
Costo de selección y contratación(1)	24		2,500.00
Costos de EPP para inducción	24	504.00	12,096.00
Costo planilla de personal técnico en inducción	24	1,045.14	25,083.36
Costo honorarios de instructores de inducción (2)	24		2,500.00
			51,787.04

Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla 20, podemos apreciar que para realizar todo el proceso actual de contratación de personal técnico ingresante al área de lectura de medidores de la sede en la ciudad del Cusco, se necesita invertir **51,787.04** soles los mismos que contemplan los costos unitarios en reclutamiento, equipos de protección personal (EPP) y el pago de la planilla en el proceso de inducción, pues la empresa tiene como parte de su política reconocer el tiempo invertido del personal ingresante en la

inducción; además de cubrir eventualidades de incidentes y accidentes en el trabajo por lo mismo que se considera el pago de seguro contra accidentes de trabajo el cual está contemplado en la planilla. El costo de las horas trabajadas por parte del personal administrativo que para el caso es solo una persona, se asume de forma mensual, pues parte de sus funciones son realizar los contratos del personal ingresante; los honorarios del personal de inducción los cuales son el instructor de campo y supervisor de seguridad, también tienen un salario mensual pues están encargados de realizar dichas funciones con el personal de todas las sedes en las cuales brinda servicio de lectura de medidores y reparto de recibos la empresa **CandWi SAC**.

Una vez contratado el personal técnico del área de lectura de medidores se divide en dos grupos: los técnicos lectors 1, los mismos que están encargados de realizar el levantamiento de información de los suministros mayores para lo cual emplean equipos portátiles (laptop) con el software de lectura y el otro grupo está conformado por los técnicos lectors 2 lo que se encargan del levantamiento información de consumo mensual de los suministros comunes, para lo cual utilizan un equipo móvil con un aplicativo de lectura. Por esta razón los salarios de los colaboradores contemplan distintos montos a pagar por su labor, lo que se pueden apreciar en la tabla 17.

Al desarrollar la implementación de las alternativas de solución unificadas, frente al alto índice de rotación del personal no solo se verá resultados cualitativos sino que también evidenciará resultados cuantitativos en los costos proyectados de contratación y planilla de pagos del personal técnico.

Tabla 21

Costo proyectado del proceso de contratación de personal técnico y patrocinados por parte del área de Gestión de Talento Humano, empresa Candwi SAC, año 2018.

Costo proyectado del proceso de contratación de personal			
Descripción	N° de técnicos	Costos unitarios	Costos totales
Costo de planilla mensual del área de GGTH (4)	24		9,668.19
Costos de EPP para inducción	24	504.00	12,096.00
Costo planilla mensual de personal técnico en inducción	24	1,045.14	25,083.36
			46,847.55

Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en la tabla 21, el costo proyectado para la contratación de personal técnico para realizar labores de campo en servicios públicos energéticos en un periodo de dos años, asciende a **46,847.55** soles; monto que es menor en **4,939.49** soles frente al costo de contratación actual de la tabla 20. Así mismo el costo de la planilla mensual proyectado con la firma de la Alianza Estratégica con el SENATI expuesta en la tabla 16, muestra un ahorro mensual de **13,560.00** soles frente al costo actual de planilla de pagos del personal técnico de la tabla 17.

Con estos resultados se declara que la propuesta de mejora unificada es viable económicamente para la empresa, pues el ahorro que resulta de la instauración de las alternativas de solución se utilizarán en la creación de proyectos pilotos en el sector energético, así como para capacitar y certificar al capital humano de la empresa en temas de programación y tecnología en función de los nuevos proyectos a desarrollar como el de los medidores SMART.

4.4.3. Viabilidad social:

En la actualidad por la globalización surge un tema relevante a desarrollar en las empresas y es la responsabilidad social, la presente investigación no puede dejar de lado un tema primordial como este, por lo cual al instaurar la Gerencia de Gestión de Talento Humano unificada a la firma de Alianzas Estratégicas, se puede desplegar aportes que beneficien a la comunidad en la que se viene desarrollando las actividades laborales, como los convenios de patrocinio con las instituciones educativas de nivel técnico y generar puestos de prácticas pre-profesionales para los alumnos universitarios de las carreras afines al tipo de servicio que brinda la empresa en esta ciudad, con reconocimiento salarial, horarios y demás de acuerdo a lo que establece las normas laborales y sus horarios de estudio.

Igualmente cabe indicar que con la apertura de la nueva Gerencia, el proceso de contratación de personal se descentralizara y esto colaborara con la captación de personal residente en las provincias aledañas a donde se realizan las labores por parte de la empresa.

Dentro de la presente investigación no ha surgido ningún tipo de barrera, física legal o social que impida la implementación de la propuesta de mejora lo que ayuda a ratificar la viabilidad de la misma.

CAPITULO V

IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Este capítulo contiene la información completa sobre los costos y tiempos necesarios para la implementación de la mejora, de acuerdo a los resultados obtenidos en la elección y viabilidad de la solución favorecida (Ítem 4.4), tomando en cuenta la problemática de la empresa y sus carencias para hacerle frente a las mismas. Por estas razones se determinó instaurar el área de gestión de talento humano unificada a la firma de la alianza a estratégica de patrocinio con el SENATI, con el objetivo principal de implementar la mejora del proceso de gestión del talento humano para desarrollar estrategias de cambio y retención en el capital humano de la empresa.

5.1. Implementación de la propuesta de solución.

En este punto se establecerá la ubicación del área de Gestión de Talento Humano, dentro de la estructura organizacional y consigo también se expondrá las funciones principales de la gestión, políticas y procesos para captar colaboradores idóneos, retener el capital humano eficiente y desarrollar las alianzas estratégicas; logrando así disminuir el índice de rotación de personal a un porcentaje equilibrado, lo que representa un reto constante para **CandWi SAC**; pues en la actualidad no se cuenta con un área independiente y exclusivo que se encargue de la administración adecuada del personal lo que hace más difícil el contar con los colaboradores apropiados pese al posicionamiento de la empresa en el mercado y sus años de experiencia. Así mismos este área se encargara de plantear estrategias para que los colaboradores de la empresa alcancen sus objetivos profesionales y personales alineados a los objetivos de la empresa para generar un mejor ambiente laboral y resultados óptimos en el desarrollo de sus labores, para lo cual es necesario establecer dos tiempos en la inducción del personal ingresante y desarrollar una capacitación adecuada con los colaboradores actuales sobre los objetivos de **CandWi SAC**.

5.1.1. Designación de la nueva área.

De acuerdo a la elección y viabilidad de la propuesta el área que se encargara de todo el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, remuneraciones, bienestar laboral, capacitaciones y demás en la empresa **CandWi SAC**, será designada como Gerencia de Gestión de Talento Humano.

5.1.2. Misión de la gerencia de gestión de talento humano.

Promover el desarrollo laboral y personal del talento humano, alineado a los objetivos de la empresa, con el compromiso de brindar un ambiente laboral adecuado en seguridad, salud ocupacional y siendo socialmente responsables.

5.1.3. Objetivos de la gerencia de gestión de talento humano.

Los objetivos de esta gerencia deben estar alineados a la misión y visión de **CandWi SAC**, para que los colaboradores desarrollen sus labores eficientemente y enfocados en cumplir los objetivos empresariales y personales que cada uno de ellos tiene, de esta manera se generara un ambiente sano y adecuado para laborar, motivando el crecimiento del talento humano, dentro de estos objetivos tenemos los siguientes:

- ✓ Atraer colaboradores potenciales, con capacidad de logro y superación continua para la empresa.
- ✓ Aprovechamiento de colaboradores idóneos e innovadores a **CandWi SAC**, para alcanzar los objetivos empresariales.
- ✓ Potenciar las habilidades profesionales de los colaboradores, para lograr los objetivos de la empresa y sus objetivos personales.
- ✓ Impulsar las habilidades personales para facilitar el trabajo en equipo.
- ✓ Motivar a los colaboradores para que generen su compromiso con **CandWi SAC**.
- ✓ Retener el talento humano eficiente, comprometido e innovador de **CandWi SAC**.

5.1.4. Nueva estructura organizacional de CandWi SAC.

La gerencia de Gestión de Talento Humano cumplirá la función captar colaboradores idóneos y potenciar eficientemente el talento humano existente, para cada una de las áreas que se encuentran establecidas en la estructura organizacional. A continuación se muestra el nuevo organigrama de la empresa donde se incluye la Gerencia de Gestión de Talento Humano.

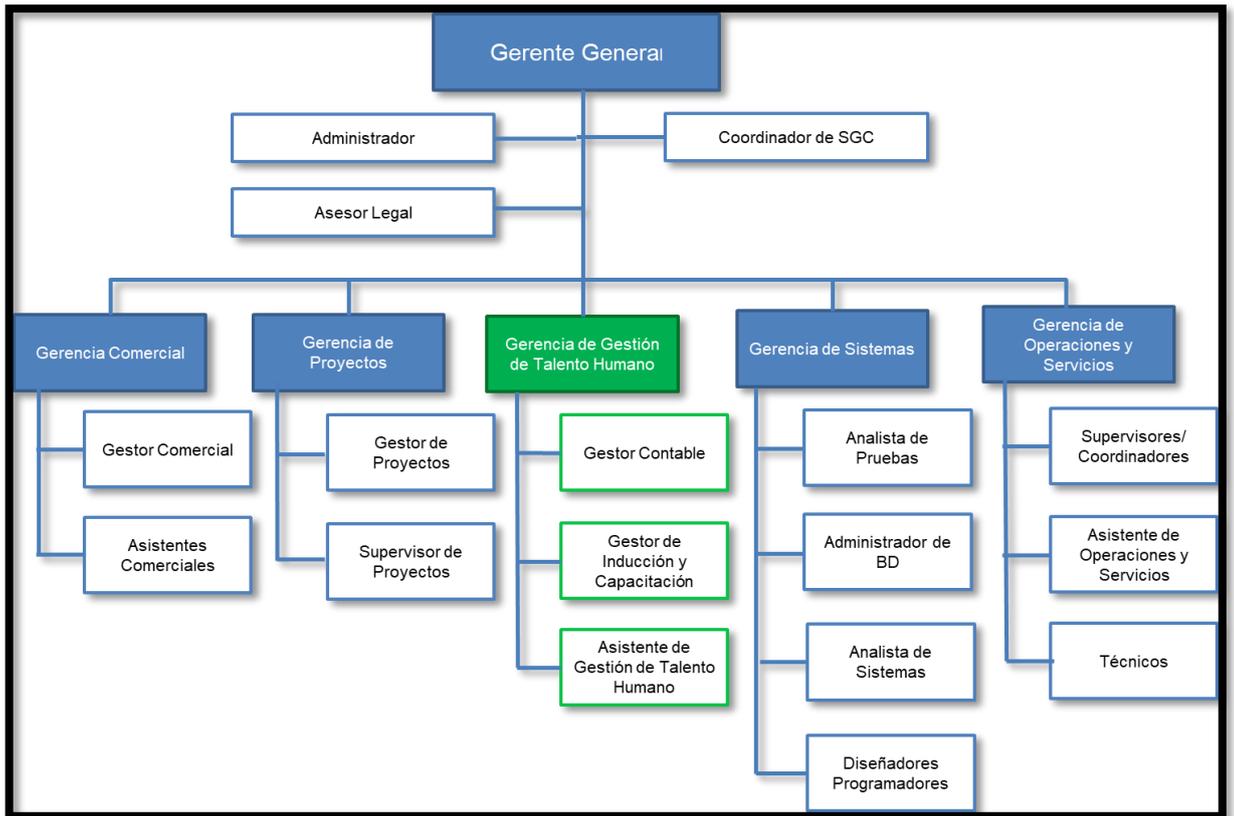


Figura 13. Nueva estructura organizacional de CandWi SAC.

5.1.4.1. Organigrama interno de la Gerencia de Gestión de Talento Humano.

El organigrama interno de la gerencia muestra las áreas de soporte con las que cuenta para realizar sus funciones y con ellas alcanzar los objetivos establecidos por parte de la empresa; en la figura 14 se puede visualizar claramente como está instaurada.



Figura 14. Organigrama interno de la Gerencia de Gestión de Talento Humano.

5.1.5. Funciones primordiales de la Gerencia de Gestión de Talento Humano.

El plan esencial de la Gerencia de Gestión de Talento Humano es contar con colaboradores que tengan conocimiento innovador, habilidades, competencias y comprometidos con el crecimiento de la empresa en un ambiente adecuado donde ellos también puedan alcanzar sus metas, para lo cual ha establecido una lista de funciones esenciales a cumplir como son:

- ✓ Potenciar el talento humano existente
- ✓ Asistir eficientemente a las distintas gerencias con el requerimiento y la capacitación de personal.
- ✓ Desarrollar la convocatoria con un perfil adecuado de la plaza vacante
- ✓ Realizar el reclutamiento interno o externo en función del perfil de la plaza vacante convocada.
- ✓ Desarrollar el proceso de selección y contratación
- ✓ Ejecutar el proceso inducción en un ámbito real de trabajo.
- ✓ Evaluar el desempeño laboral en cada una de las áreas de trabajo
- ✓ Analizar y validar los resultados de la evaluación de desempeño, para conocer la realidad de los colaboradores en su labor diaria.
- ✓ Capacitar a los colaboradores en general de acuerdo a los resultados de la evaluación de desempeño.

5.1.6. Descripción de puestos de la Gerencia de Gestión de Talento Humano.

La propuesta de instaurar la gerencia de gestión de talento humano, parte del hecho que **CandWi SAC** en la actualidad no cuenta con un área independiente y exclusivo para administrar el talento humano, por esta razón la acción primordial de la propuesta es la contratación de los profesionales responsables del área, para lo cual se contratara al Gerente, gestor de contabilidad, gestor de inducción y capacitación y finalmente al asistente del área.

Para cada uno de los puestos dentro del área se estableció un perfil con los requisitos y competencias necesarios para participar en el proceso de contratación para ocupar las plazas vacantes. Así mismo se desarrolló la descripción del puesto indicando las tareas, responsabilidades y funciones a realizar dentro del trabajo. Esta descripción junto al perfil planteado de los futuros colaboradores del área nos ayudara a conocer de cerca cada uno de las actividades laborales a desarrollar. De este proceso de contratación de personal para el área de gestión de talento humano, dependerá el éxito de toda la gerencia pues serán ellos quienes estén a cargo del

capital humano existente y a su vez de captar nuevos talentos para el bienestar y crecimiento sostenible de la empresa.

5.1.6.1. Perfil y descripción del puesto para la Gerencia de Gestión de Talento Humano.

La Gerencia de Gestión de Talento Humano, tiene como una de sus prioridades conocer de cerca a los colaboradores de la empresa, para poder potenciar sus habilidades pero para esto es vital el conocimiento del aspecto laboral y personal de cada uno de ellos; por esta razón es conveniente que el profesional que dirija esta área tenga que ser alguien que más allá de sus conocimientos profesionales, pueda generar gran empatía con los colaboradores y tenga la capacidad de guiarlos y motivarlos de manera adecuada, como se muestra en el anexo N° 3 donde se detalla el perfil propuesto para este cargo.

5.1.6.2. Perfil y descripción del puesto para el Gestor de Contabilidad.

Este cargo de gestor de contabilidad, tiene como parte de sus funciones el analizar los estados financieros de la empresa, proporcionar de forma eficiente los informes resultantes de los registros contables. Así mismo se deberá encargarse de las remuneraciones de cada uno de los colaboradores y las disposiciones de la legislación laboral que se contempla dentro de estas actividades, que permiten el funcionamiento apropiado de la empresa en general, en el anexo N° 3 se podrá observar los requisitos y competencias necesarias para el perfil del cargo.

5.1.6.3. Perfil y descripción del puesto para el Gestor de Inducción y Capacitación.

Para este cargo es necesario contar con un profesional en ingeniería eléctrica-mecánica o mecánica, que desarrolle la función de instruir el trabajo de campo, las normas de seguridad y salud ocupacional a los colaboradores técnicos ingresantes; así mismo también es el responsable de capacitar a los colaboradores en general de las áreas técnicas sobre las reformas de las normas de seguridad, salud ocupacional, normas técnicas de electricidad y la normativa y ruta de trabajo estipulado de acuerdo a las cláusulas establecidas dentro de los contratos de servicio con el cliente externo en cada uno de los proyectos, en el anexo N° 3 se detalla el perfil para este cargo.

5.1.6.4. Perfil y descripción del puesto para el Asistente del Área de Gestión de Talento Humano.

La persona encargada de este puesto deberá de colaborar con los profesionales a cargo del área, en la ejecución de los planes y procesos aptos para el logro de resultados óptimos y rentables de la empresa, buscando siempre el bienestar de los colaboradores en general. En el anexo N° 3 se puntualiza los requisitos y competencias que debe cumplir el candidato al cargo de asistente de gerencia.

5.1.7. Implementación de los subprocesos de Gestión de Talento Humano.

Dentro del proceso de Gestión de Talento Humano se contempla diversos subprocesos, entre los cuales están la convocatoria, selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación del desempeño laboral, los que son primordiales para la gestión adecuada del trabajo de cada uno de los colaboradores de **CandWi SAC**.

5.1.7.1. Proceso de Reclutamiento:

Para iniciar esta actividad **CandWi SAC** difunde y ofrece al mercado de trabajo la oferta laboral existente dentro de la misma con la necesidad de ser cubierta. El objetivo principal es atraer candidatos idóneos para un determinado puesto de trabajo. En términos generales se puede decir que a través del reclutamiento de personal se sigue un proceso para hallar personas calificadas, capacitadas para una determinada vacante. En esta primera etapa la empresa informa de la necesidad de contratar personal a través de publicaciones en los diarios locales, emisoras radiales, pagina web de la propia empresa, bolsas de trabajo virtuales; existen tres formas de reclutar a los candidatos y futuros colaboradores los mismos que son reclutamiento interno, reclutamiento externo y reclutamiento mixto.

En el caso de **CandWi SAC**, por lo general se suele realizar la actividad de reclutamiento mixto pues, es muy importante en áreas como instalaciones de acometidas, lectura de suministros mayores e instalación de pastorales el Know How de los colaboradores internos en labores de campo, razón por cual de darse la necesidad de cubrir alguna plaza vacante las áreas antes mencionadas se contempla como prioridad la actividad del reclutamiento interno; en labores como lectura de suministros comunes, reparto de recibos e información y otro tipo de labores que no demanden

experiencia amplia en el trabajo de campo, se opta por realizar el reclutamiento externo y las convocatorias se realizan por medio de: bolsas de trabajo virtuales, periódicos con suplementos laborales, pagina web de la empresa, emisoras radiales o por recomendaciones por parte de los colaboradores.

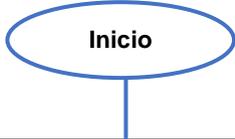
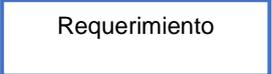
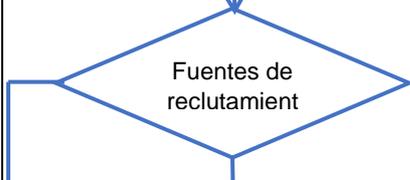
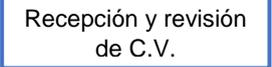
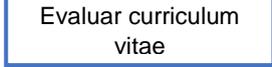
Para tener un control adecuado sobre el reclutamiento de candidatos, se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- ✓ La plaza vacante a cubrir y la ubicación del mismo.
- ✓ De darse la necesidad de requerimiento de colaboradores, la gerencia del área solicitante realizará la petición de acuerdo al formato de requerimiento del anexo 4.
- ✓ Informar adecuadamente a los candidatos sobre las condiciones generales del puesto vacante al que postula, sea por reclutamiento interno o externo.

A continuación en la tabla 22, se presenta el flujograma del proceso de convocatoria y reclutamiento por parte de la Gerencia de Gestión de Talento Humano, para la empresa CandWi SAC.

Tabla 22

Flujograma del proceso de convocatoria y reclutamiento de personal, empresa CandWi SAC, año 2018.

N°	Flujograma	Descripción	Responsable
			
1		Se genera la plaza vacante por desvinculación laboral o por creación de nuevo área.	
2		Se realiza el requerimiento por parte de la gerencia del área con la plaza vacante mediante el formato de requerimiento del anexo N° 2.	Gerente encargado del área.
3		Se desarrolla la convocatoria de acuerdo al perfil de la plaza vacante, y se inicia el proceso de reclutamiento, si es candidato externo sigue con el paso número 4; de ser candidato interno directamente pasa al paso número 6.	Gerente del área de Gestión de Talento Humano.
4		Si el candidato es reclutado de manera externa, se recepciona y revisa el curriculum vitae como el primer filtro del proceso y continúa con el paso número 5.	Gerente del área de Gestión de Talento Humano y Gestor de inducción y capacitación.
5		Luego de recepcionar el C.V. se realiza la evaluación del mismo para ver si cumple con los lineamientos del perfil convocado, para continuar con la entrevista preliminar.	Gerente del área de Gestión de Talento Humano y Gestor de inducción y capacitación.
6		Terminado la evaluación del CV, se realiza la entrevista preliminar de acuerdo al anexo N° 3 y con esto concluye este primer proceso y el candidato está apto para el proceso de selección.	Gerente del área de Gestión de Talento Humano.
			

5.1.7.2. Proceso de Selección:

Habiendo culminado con la recepción de los documentos de cada uno de los postulantes en el proceso de reclutamiento; se inicia la selección de las personas idóneas que cumplan con las características de acuerdo al perfil establecido para el puesto de trabajo, dentro del área donde realizarán sus labores futuras; de esta manera se podrá acrecentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

Para la presente propuesta se ha utilizado la técnica del análisis y descripción del cargo, donde se puntualiza las responsabilidades, funciones, objetivos y requisitos profesionales para desempeñar el cargo vacante en la empresa y de ahí que se puede comparar las características del cargo frente a las que posee el candidato al puesto.

Para realizar este proceso existe cinco técnicas, las cuales son: entrevista de selección, pruebas de conocimiento o capacidades, pruebas psicológicas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.

✓ Entrevista de selección

Esta entrevista tiene como objetivo principal, el conocer sobre los candidatos y su experiencia en labores similares a las del puesto vacante. En algunas empresas esta técnica es utilizada para la contratación directa del personal, lo que no es una buena práctica pues no solo es necesario conocer aspectos profesionales del candidato también es necesario saber el aspecto personal (ver anexo 5).

✓ Pruebas de conocimiento o capacidades

Estas pruebas son instrumentos útiles que nos ayudan a conocer y evaluar a los candidatos sobre sus competencias, habilidades, conocimiento acerca del puesto de trabajo vacante.

✓ Pruebas psicológicas

Estas pruebas son de suma importancia a la hora de realizar la selección de personal para la empresa, pues están relacionadas a dar a conocer aspectos psicológicos y cognitivos de los candidatos a las plazas vacantes, que a su vez mide el nivel de conocimiento, capacidad de toma de decisiones, capacidad de asumir responsabilidades, temas de motivación personal, temas

de competencias tales como liderazgo y trabajo en equipo. Esta herramienta para el caso de la propuesta es de vital importancia, pues como resultado de aplicar estas pruebas se obtiene conocimiento de la conducta real de los candidatos y teniendo en cuenta que el mayor capital de la empresa es el capital humano, porque **CandWi SAC** es una empresa que brinda talento humano altamente capacitado para desarrollar labores de servicio público energético de cara al consumidor final de los productos, que son ofrecidos por las empresas que contratan los servicios(clientes externos). Dentro de estas pruebas se pueden mencionar algunas de las más aplicadas como escala de la aplicación del estrés (EAE), Aptitudes mentales primarias (PMA), instrucciones complejas (IC), etc.

✓ *Pruebas de personalidad*

El objetivo que se desea lograr al aplicar estas pruebas, son el de conocer con la mayor transparencia posible aspectos de índole emocional, social, ético y laboral que cada uno de los candidatos tienen, pues esto ayudará a ver si realmente es el candidato idóneo para la plaza vacante o puede ser ubicado en otro tipo de cargo, teniendo en cuenta que para las distintas áreas de trabajo los colaboradores no tienen el mismo perfil en el aspecto personal y laboral; en el área técnica de servicio público energético, se necesita personas con capacidad de trabajo bajo presión y de acuerdo a las normativas establecidas de la empresa en comparación con el trabajo técnico de los desarrolladores de software quienes deben de ser personas con capacidades innovadoras, creativas pero sobre todo libres y flexibles en cuanto a los horarios de trabajo; dentro de estas pruebas las más aplicadas son el cuestionario de los 16 factores o rasgos primarios de la personalidad, cuestionario de adaptación de Hugo Bell, test de proverbios de Gorham, etc.

✓ *Técnicas de simulación*

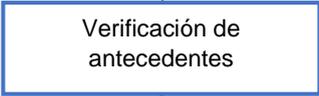
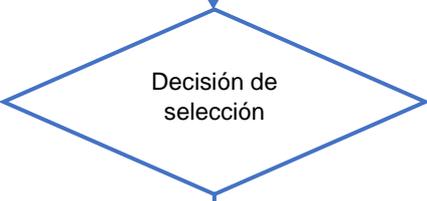
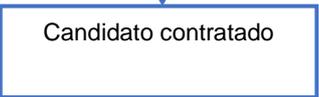
Estas técnicas de simulación se realizan de manera grupal a todos los candidatos para la plaza vacante y junto a los evaluadores, quienes son los encargados de analizar el comportamiento de cada uno de ellos frente a una situación complicada en un escenario determinado y que se asemeje a un entorno real.

En el caso de los candidatos de las áreas técnicas, se propone un ejemplo situacional y se les pide participar de acuerdo a su conocimiento o

perspectiva sobre el tema, pues por razones de seguridad personal y salud ocupacional no se debe de exponer a los candidatos; para el caso habiendo culminado el proceso de selección y luego de la contratación tendrán un etapa de inducción por un periodo de 30 días tomando en cuenta todas las acciones disposiciones de seguridad y salud ocupacional, que también será evaluada y supervisada por el personal altamente calificado de la empresa, a continuación en la tabla 23 se muestra el flujograma del proceso.

Tabla 23

Flujograma del proceso de selección y contratación de personal, empresa Candwi SAC, año 2018.

N°	Flujograma	Descripción	Responsable
			
1		<p>En la etapa anterior se realizó la entrevista preliminar y el candidato apto continua con el proceso de las evaluaciones de las técnicas de selección, las que contemplan pruebas de conocimiento, psicológicas, personalidad y de simulación.</p>	<p>Gerente del área de Gestión de Talento Humano y Gestor de inducción y capacitación.</p>
2		<p>Culminado el proceso de las evaluaciones se analiza y valida los resultados de los candidatos que lograron obtener los puntajes establecidos.</p>	<p>Gerente del área de Gestión de Talento Humano y la asistente de Gerencia.</p>
3		<p>Con la validación de los resultados de las evaluaciones y de la entrevista preliminar, se continúa con la etapa de la decisión de seleccionar a los candidatos aptos, para continuar con el proceso.</p>	<p>Gerente del área de Gestión de Talento Humano y Gestor de inducción y capacitación.</p>
4		<p>Ya culminada la etapa de las evaluaciones y con el o los candidatos aptos para la contratación, se realiza los exámenes médicos correspondientes en la clínica establecida por la empresa.</p>	<p>Gerente del área de Gestión de Talento Humano, Gestor de inducción y capacitación y el médico responsable de la clínica.</p>
5		<p>Finalizado este proceso de selección y contando con los candidatos aptos se procede a la etapa de contratación, para luego programar la inducción adecuada de acuerdo a la plaza vacante.</p>	<p>Gerente del área de Gestión de Talento Humano Gestor de inducción y capacitación, Gestor de contabilidad.</p>
			

5.1.7.3. Proceso de Contratación:

Culminado el proceso de selección se procede a la contratación de personal, para lo cual se firma el contrato que tiene consigo una serie de derechos y obligaciones por ambas partes para el desarrollo laboral, se caracteriza por el acuerdo entre las partes de manera consensual, bilateral y personal. Así mismo este puede ser escrito o verbal, de manera individual o colectiva y de acuerdo al período de tiempo determinado o indeterminado.

En la empresa **CandWi SAC** los contratos son de forma escrita y el periodo inicial de contratación para las áreas técnicas son por tres meses, con una clausula en la cual se denota que el primer mes es única y exclusivamente un periodo de inducción, el mismo que será remunerado con el salario mínimo y el pago de los seguros correspondientes.

5.1.7.4. Proceso de Inducción:

En esta etapa se desarrolla el primer contacto y participación por parte del colaborador ingresante con las funciones y actividades a realizar en la empresa; así mismo dependerá de cómo se desarrolla este proceso para lograr resultados óptimos en la inserción laboral del nuevo talento humano (ver anexo 6).

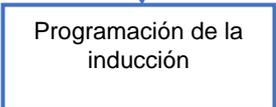
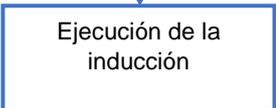
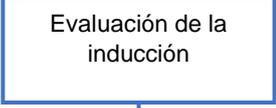
Las etapas del proceso de inducción son dos para **CandWi SAC** inician divididas en dos períodos durante su ejecución y son:

- ✓ Inducción a la empresa
- ✓ Inducción al puesto de trabajo

En el siguiente flujograma tabla 24, se podrá apreciar cuales son las etapas del proceso de inducción a seguir dentro de la empresa para culminar con el proceso de contratación laboral a nuevos colaboradores.

Tabla 24

Flujograma del proceso de inducción y evaluación de personal, empresa Candwi SAC, año 2018.

N°	Flujograma	Descripción	Responsable
			
1		<p>Culminada la etapa de contratación de personal, se inicia el proceso de inducción, para lo cual se hace la programación respectiva teniendo como premisa el puesto de trabajo a ocupar, pues dependerá de esta información, para saber el tiempo exacto y la ubicación del lugar para desarrollar la inducción</p>	<p>Gerente de Gestión de Talento Humano y Gestor de Inducción.</p>
2		<p>En caso de colaboradores administrativos y de trabajo en oficina, el tiempo de inducción será de 15 días calendario remunerado. En caso de colaboradores y técnicos que deban realizar labores de campo el tiempo de inducción será de 30 días calendario remunerado.</p>	<p>Gerente de Gestión de Talento Humano, Gestor de Inducción y Gestor de Contabilidad.</p>
3		<p>Esta etapa del proceso de inducción se realizará de acuerdo a los lineamientos establecidos en el anexo N° 4, donde se indica el proceso paso a paso para cada una de las tres etapas de inducción.</p>	<p>Gerente del puesto vacante, Gerente de Gestión de Talento Humano, Gestor de Inducción, Administradora.</p>
4		<p>La evaluación del desempeño y de la inducción se realizará de acuerdo al anexo N° 5, donde se establece el método de evaluación adecuado a desarrollar para cada una de las áreas.</p>	<p>Gerente General, Gerentes de las áreas de las plazas vacantes, Gestor de inducción y Administradora.</p>
			

5.1.7.5. Proceso de evaluación:

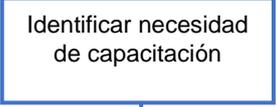
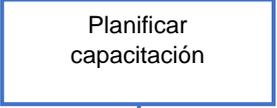
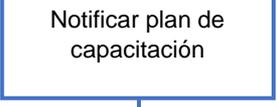
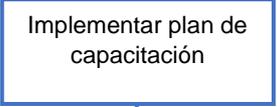
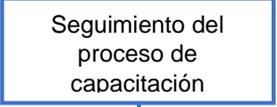
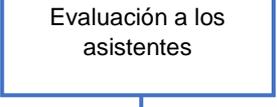
Cuando se da la vinculación de un nuevo colaborador, es necesario que pase por la etapa de inducción para que conozca la historia, misión y visión de la empresa en la que desarrollará sus actividades; pero también es necesario conocer cómo se desenvuelve dentro del puesto de trabajo, con sus compañeros de labor, frente a los clientes externos y si aplica las normas establecidas de seguridad y salud ocupacional. El evaluar el desempeño de los colaboradores en formación o colaboradores con antigüedad en la empresa nos ayudará a analizar si el puesto en el que están es el adecuado o por sus habilidades y competencias podría capitalizarse de mejor modo en otra área, así mismo colabora con la estrategia para retener talentos y a desvincularnos del personal inadecuado (ver anexo 7).

5.1.7.6. Proceso de capacitación:

El proceso de capacitación en la empresa **CandWi SAC**, se desarrolla en función de las necesidades y falencias de los colaboradores de cada una de las áreas, para lo cual se solicita un informe sobre el desarrollo de las funciones y el desenvolvimiento del personal a cada uno de los supervisores encargados de los mismos en la tabla 25 se aprecia el flujograma de la capacitación.

Tabla 25

Flujograma del proceso de capacitación de personal, empresa Candwi SAC, año 2018.

N°	Flujograma	Descripción	Responsable
1			
2		<p>Con los resultados de la evaluación de desempeño, se valida la necesidad de capacitación, en las distintas áreas de la empresa.</p>	<p>Responsables de todas las áreas y la Gerencia de Gestión de Talento Humano.</p>
3		<p>Reunión con los responsables de las gerencias, para organizar y planificar el cronograma de capacitación, el mismo que debe contener los objetivos del programa y los nombres de los participantes.</p>	<p>Responsables de las áreas comprendidas y la Gerencia de Gestión de Talento Humano.</p>
4		<p>Comunicar formalmente del plan de capacitación a todas las Gerencias de las áreas comprendidas, para desarrollar el programa en las fechas y horas convenidas.</p>	<p>Gerencia de Gestión de Talento Humano.</p>
5		<p>Desarrollar el programa de capacitación de acuerdo a los lineamientos establecidos en el plan establecido con anterioridad en el paso N° 3.</p>	<p>Gerencia de Gestión de Talento Humano.</p>
6		<p>Controlar la asistencia de los participantes, el desarrollo adecuado de la capacitación en cuanto a horarios, temas y alcances de acuerdo a lo establecido en la planificación.</p>	<p>Gerencia de Gestión de Talento Humano.</p>
7		<p>Evaluar si el programa de capacitación cumplió con los objetivos con una prueba dirigida a los asistentes.</p>	<p>Gerencia de Gestión de Talento Humano.</p>
8		<p>Se realiza una pequeña encuesta para saber las opiniones y sugerencias del programa de capacitación, para corregir los desaciertos y falencias del proceso.</p>	<p>Gerencia de Gestión de Talento Humano, Responsables de las gerencias comprendidas y los participantes del programa.</p>
9			

5.2. Cronograma.

Para mostrar el cronograma de implementación de la propuesta se desarrolló el análisis mediante el diagrama de Gantt, el cual nos permite delimitar los tiempos de duración de cada una de las actividades a realizar como fechas de inicio, final, duración y responsables de cada actividad, como se observa en la figura 15.

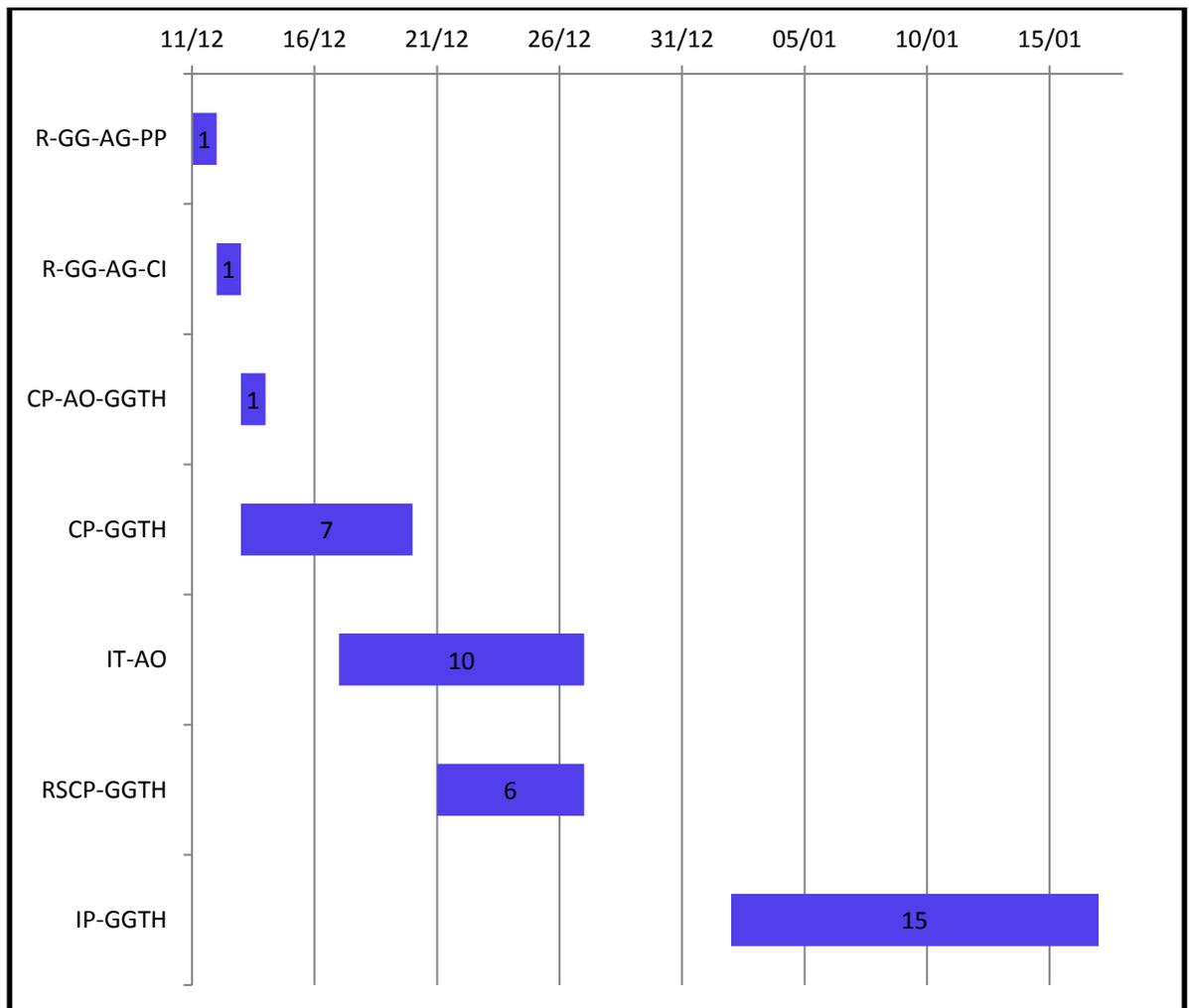


Figura 15. Diagrama de Gantt para la implementación de la Gerencia de Gestión de Talento Humano.

En la tabla 26 se puede observar la descripción de cada una de las actividades junto a las fechas, tiempos y responsables para llevar a cabo la implementación de la propuesta de mejora.

Tabla 26

Cronograma para la implementación de la Gerencia de Gestión de Talento Humano, empresa Candwi SAC, año 2018.

Actividades	Actividades descritas	Fecha de inicio	Duración en días	Fecha de fin	Responsables
R-GG-AG-PP	Reunión con el Gerente General y la Administradora General de CandWi SAC, para plantear la propuesta de mejora. (Instauración de la Gerencia de Gestión de talento Humano).	11/12/18	1	11/12/18	Administradora Zonal
R-GG-AG-CI	Reunión con el Gerente General y la Administradora General de CandWi SAC, para informarles de los costos de inversión para la propuesta (Instauración de la Gerencia de Gestión de talento Humano).	12/12/18	1	12/12/18	Administradora Zonal
CP-AO-GGTH	Contratación del personal para acondicionar las oficinas	13/12/18	1	13/12/18	Administradora General
CP-GGTH	Convocatoria, para la contratación del personal para la nueva Gerencia	13/12/18	7	20/12/18	Administradora General
IT-AO	Inicio del acondicionamiento del área de oficinas para la nueva Gerencia	17/12/18	10	28/12/18	Administradora General
RSCP-GGTH	Reclutamiento mixto, selección y contratación del personal de la nueva Gerencia	21/12/18	6	28/12/18	Administradora General
IP-GGTH	Inducción del personal de la nueva Gerencia	02/01/19	15	18/01/19	Gerente General y Administradora General

Fuente: Elaboración propia.

5.3. Presupuesto.

El presupuesto económico de la inversión pre operativa para poner en marcha la propuesta de mejora es importante, pues esto ayuda a tener un enfoque real sobre la factibilidad y viabilidad del proyecto como se demostró párrafos antes (Ítem 4.3

viabilidad de la propuesta), ya que se realiza el costeo con precios reales en el mercado sobre cada una de las adquisiciones y actividades a realizar para el funcionamiento adecuado de la Gerencia de Gestión de Talento Humano, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 27

Costo Total de inversión pre operativo para la instauración del área gestión de talento humano, empresa Candwi SAC, año 2018.

Costo total de inversión		
Descripción	Costo unitario	Costo total S/.
Costos de inversión pre operativos para acondicionar las oficinas de la Gerencia de Gestión de Talento Humano.		9,756.60
Salario del personal contratado para acondicionar las oficinas de la Gerencia de Gestión de Talento Humano.		2,000.00
Costo por convocatoria y reclutamiento externo del personal (Asistente de la Gerencia de Gestión de Talento Humano).	400.32	400.32
Costo por reclutamiento interno, selección y contratación de personal para la Gerencia de Gestión de Talento Humano.		583.35
Costo por inducción del personal de la Gerencia de Gestión de Talento Humano.		1,516.71
Costo del salario del personal de la Gerencia de Gestión de Talento Humano (15 días laborados en inducción).		4,834.10
	Total	19,091.08

Fuente: Elaboración propia

- ✓ Costos de inversión pre operativos para acondicionar las oficinas de la Gerencia de Gestión de Talento Humano, están descritos en la tabla 12.
- ✓ Salario del personal contratado para acondicionar las oficinas de la Gerencia de Gestión de Talento Humano; este costo contempla todo el trabajo de mano de obra y fue consultado al personal que realiza los trabajos de mantenimiento en la empresa.
- ✓ Costo por convocatoria y reclutamiento externo del personal, este es un costo propuesto por la empresa Compu-Trabajo como se detalla en la tabla 3.
- ✓ Costo por reclutamiento interno, selección, contratación e inducción de personal para la Gerencia de Gestión de Talento Humano, se calculó en

función del sueldo de la Administradora General por los días que dispondrá de su tiempo para realizar las actividades antes mencionadas.

- ✓ Costo del salario del personal de la Gerencia de Gestión de Talento Humano, se considera desde la firma del contrato con el personal de la nueva Gerencia, aun cuando estén en periodo de inducción.

La inversión para la instauración de la nueva Gerencia es viable pues tendrá resultados óptimos para reducir el índice de rotación actual de la empresa, además de potencializar y capitalizar de manera adecuada las competencias y habilidades del capital humano existente, teniendo en cuenta la competitividad empresarial que existe en la actualidad y en función de los proyectos a corto y mediano plazo de los que se viene realizando pilotos grupales en el área de servicio público energético, donde se necesita colaboradores con conocimientos de tecnología inteligente para la programación e instalación de los equipos, lo que significa mejora continua y sostenible para **CandWi SAC**.

CONCLUSIONES

La empresa **CandWi SAC**, requiere la instauración de la Gerencia de Gestión de Talento Humano, que colabore con mitigar las falencias de gestión y potencialice las habilidades y competencias del capital humano y a su vez desarrolle las Alianzas Estratégicas, como parte del proceso de mejora continua que busca alcanzar los objetivos de la empresa y el desarrollo profesional, personal de los colaboradores y patrocinados; por tanto se concluye lo siguiente:

- ✓ La investigación efectuada muestra que, es de vital importancia desarrollar la propuesta de mejora en el proceso de gestión del talento humano, para lo cual es necesario instaurar la gerencia de gestión de talento humano, para gestionar de forma adecuada el capital humano existente y los nuevos ingresantes.
- ✓ Establecer claramente el perfil y la descripción de puestos de cada una de las áreas de la empresa.
- ✓ Desarrollar un plan estratégico de contratación de personal que permita identificar las competencias y habilidades requeridas de los colaboradores idóneos para cada una de las áreas de la empresa.
- ✓ Establecer procesos de evaluación y capacitación que permita identificar las necesidades de mejora y corrección en todas las áreas de la empresa.
- ✓ Se incluye un diagrama de costos en los que incurre la empresa cuando los colaboradores rotan de la misma ya sea de forma voluntaria o por disposición expresa de la empresa.

Finalmente, se organizó la propuesta de mejora desde un enfoque de tiempo con el diagrama de Gantt que permite medir y mostrar cuantitativa y cualitativamente el proceso de implementación de la Gerencia.

RECOMENDACIONES

- ✓ Se sugiere a la empresa **CandWi SAC**, la instauración de la gerencia de gestión de talento humano y el desarrollo de las alianzas estratégicas de patrocinio, basadas en la propuesta de mejora planteada en la presente investigación y continuar con la actividad en función del crecimiento estructural.
- ✓ Implementar el manual del perfil y descripción de puestos para cada una de las áreas de acuerdo a las labores desarrolladas.
- ✓ Se recomienda que para desarrollar los subprocesos de convocatoria y reclutamiento se genere una base de datos de los colaboradores existentes, que posean las habilidades y competencias necesarias para ser transferidos o promovidos de área.
- ✓ Para el subproceso de evaluación de desempeño, se recomienda diseñar o adecuar formatos que ayuden a evaluar a los colaboradores de cada una de las áreas, pero con un énfasis prioritario en los colaboradores de áreas técnicas y de trabajo de campo para desarrollar un plan de capacitación adecuado que brinde resultados óptimos y teniendo en cuenta los proyectos futuros a desarrollar.
- ✓ Finalmente se exhorta a que el proceso de capacitación se planifique y organice con el debido tiempo y de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño para poder supervisar y controlar el desarrollo del programa beneficiando al colaborador y por ende a la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

- Álvarez, J. (2011). *Gestión por resultados e indicadores de medición*. Lima: Pacifico Editores.
- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Argentina: Buenos Aires. Argentina: Granica S.A.
- Bravo, J. (2008). *Gestión de Procesos*. (2ª ed.). Santiago de Chile: Evolución S.A.
- Burns, T & Stalker, G. (1961). *The management of innovations*, Oxford University Press. Oxford.
- Chiavenato, I. (1996). *Introducción a la teoría general de la Administración*. Cuarta Edición. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (1997). *Introducción a la teoría General de la administración*. (4ª edición). México. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill, México. (5ª edición).
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill, México. (1ª edición).
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Editorial Mc Graw Hill. (1ª edición). Colombia.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill. (8ª edición). México.
- Chiavenato, I. (2008). *El reclutamiento y selección de personal en las empresas*. Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGraw Hill. (3ª edición) México
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill. (9ª edición). México.
- Dessler, G. y Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Enfoque latinoamericano (4ª edición). México. Pearson. Educación.
- Fayol, H. (1985). *Administración industrial y general*. México. Herrero Hermanos.

- Galarza, T. (2000). *Administración contemporánea*. México. McGraw Hill.
- Kanawaty, G (1996). *Introducción al estudio del trabajo* (4ª Ed.). Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Lawrence, P. & Lorsch, J. (1987). *La empresa y su entorno. Gestión en innovación*. Barcelona.
- Ortiz, N., & Serrano, L. (2013). *Mejoramiento de procesos en empresas de prestación de servicios*. Bucaramanga: Industrial de Santander.
- Pérez, J. A. (2010). *Gestión por Procesos* (4ª Ed.). México: Alfa omega grupo editor, S.A. de C.V.
- Pérez, J. A. (2013). *Gestión por Procesos* (5ª Ed.). México: Alfa omega grupo editor, S.A. de C.V.
- Robbins, S. (1994). *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall. México
- Robbins, S. (1998). *Administración*. México. Pearson Educación.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall. Octava edición. México.
- Taylor, F. (1969). *Principios de la Administración científica*. (11º edición). México. Herreros hnos. S.A.

Tesis

- Ávila, S., Guerra, R. & Mendoza, K. (2017). *La rotación laboral no deseada: causas y consecuencias en organizaciones empresariales*. (Tesis para optar el título Licenciado en Gestión). Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperada de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/9625>
- Barco, Y. & Calderón, E. (2015). *Propuesta para la creación e implementación de un departamento de Talento Humano en la Empresa Metales y afines S.A. de la ciudad de Guayaquil*. (Tesis para optar el título de Ingeniero Comercial). Universidad de Guayaquil. Recuperada de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/11287>
- Domínguez, R. & Sánchez, F. (2013). *Relación de personal y la productividad y rentabilidad de la Empresa Cotton Textil S.A. Planta Trujillo 2013*. (Tesis para optar el título de licenciado en Administración). Universidad Antenor Orrego, Perú. Recuperada de <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/205>

- Fernández, A. & Ramírez, L. (2017). *Propuesta de un plan de mejoras, basado en gestión por procesos, para incrementar la productividad en la Empresa Distribuciones A & B.* (Tesis para optar el título de Ingeniero Industrial). Universidad Señor de Sipán, Chiclayo- Perú. Recuperada de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/4068/TESIS%20FINAL%2002-08-2017.pdf;jsessionid=B3F24BC5165E152C8DD2FDA5056C170D?sequence=1>
- Loyola, J. (2014). *Diseño de un plan para disminuir la rotación de vendedoras en una Empresa de Retail.* (Tesis para optar el título de Ingeniero Civil). Universidad de Chile. Recuperada de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116157/cf-loyola_jr.pdf?sequence=1
- Monserrat, C. (2013). *Estudio de la relación entre el engagement y la rotación de personal en una cadena de cafeterías, ubicadas en la ciudad de Xalapa-Enríquez, Veracruz, México, en el período Octubre 2012, marzo 2013.* (Tesis para optar el grado de Maestro en Ciencias Administrativas). Universidad Veracruzana. Recuperada de <https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/123456789/34792/garciagonzalez.pdf;jsessionid=834758B11BB426E721891DE614549A69?sequence=1>
- Montoya, D. & Neyra, Y. (2013). *Evaluación del desempeño del personal para determinar el nivel de competencia en la Empresa Metal Mecánica L&S Nassi de la ciudad de Trujillo 2013.* (Tesis para optar el título de licenciado en Administración). Universidad Antenor Orrego, Perú. Recuperada de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1428/1/Montoya_Daniel_Desempe%20%20B1o_Personal_Compentencia.pdf
- Pérez, F. (2013). *Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca Cola de la Ciudad de Chiclayo.* (Tesis para optar el título de Administración de Empresas). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo- Perú. Recuperada de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/142/1/TL_Perez_Aguinaga_FranklinIvan.pdf
- Quispe, S. (2014). *Rotación de personal: predicción con modelo de regresión logística multinivel.* (Tesis para optar el título de Licenciada en Estadística). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperada de http://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNMS_0808a751ceef11d07a8528d00d7a0cef/Details
- Romero, J., Gonzales, F. & Coello, I. (2017). *Estudio del Alto índice de rotación de personal y su incidencia en el ambiente laboral en la planta empacadora CASHRIMP S.A.*

(Tesis para optar el título de ingeniería comercial). Universidad de Guayaquil.
Recuperada de
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/24923/1/TESIS%20ESTUDIO%20DEL%20ALTO%20INDICE%20DE%20ROTACION%20EN%20LA%20PLANTA%20EMPACADORA%20CASHRIMP%20S.A..Pdf>

Páginas web

Acosta, K. (2012, 24 de mayo). La Pirámide de Maslow [Escuela de organización industrial].
Recuperado de: <https://www.eoi.es/blogs/katherinecarolinaacosta/2012/05/24/la-piramide-de-maslow/>

Flores, C. (2014, 22 de octubre). Perú tiene alta tasa de rotación de personal [CORREO].
Recuperado de: <https://diariocorreo.pe/economia/peru-tiene-alta-tasa-de-rotacion-de-personal-9770/>

Gastañadú, A. (2012, 20 de abril). El 77% de las empresas peruanas no encuentra personal técnico calificado [El Comercio.pe]. Recuperado de: <http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/77-empresas-peruanas-no-encuentra-personal-tecnico-calificado-noticia-1404099>

HumanSmart.com.mx (2018). Las 7 etapas del proceso, de evaluación de desempeño 360 grados [HumanSmart]. Recuperado de: http://humansmart.com.mx/las-7-etapas-del-proceso-de-evaluacion-de-360-grados-evaluacion-integral-del-desempeno_2

Lira, J. (2018, 03 de junio). Déficit de profesionales técnicos obligará a empresas a importar dichos empleados [Gestión.pe]. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/deficit-profesionales-tecnicos-obligara-empresas-importar-dichos-empleados-235127>

LosRecursosHumanos.com (2018). ¿Cómo se calcula la rotación del personal?: enfoques y representantes [LosRecursosHumanos.com]. Recuperado de: <http://www.losrecursoshumanos.com/como-se-calcula-la-rotacion-del-personal/>

LosRecursosHumanos.com (2018). Principales teorías de administrativas: enfoques y representantes [LosRecursosHumanos.com]. Recuperado de: <http://www.losrecursoshumanos.com/principales-teorias-administrativas-enfoques-y-representantes/>

- Martin, J. (2017, 13 de julio). ¿Conoces la teoría “X” y teoría “Y”? [Cerem International Business School]. Recuperado de: <https://www.cerem.pe/blog/conoces-la-teoria-x-y-teoria-y>
- miempresapropia. (2016, 24 de setiembre). Promulgan Ley N° 30056 que modifica la actual Ley MYPE y otras normas para las micro y pequeñas empresas [Mi Empresa Propia]. Recuperado de: <https://mep.pe/promulgan-ley-no-30056-que-modifica-la-actual-ley-mype-y-otras-normas-para-las-micro-y-pequenas-empresas/>
- Nieto, N. (2011, 24 de marzo). Métodos y tiempos. El estudio del trabajo para la productividad [Gestiopolis]. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/metodos-y-tiempos-el-estudio-del-trabajo-para-la-productividad/>
- ProEVA. (2016, 13 de diciembre). Teorías de la administración [EVA Fing]. Recuperado de: https://eva.fing.edu.uy/pluginfile.php/88076/mod_resource/content/2/Clase2.pdf
- Riquelme, M. (2017, 18 de julio). ¿Cuáles son las teorías de la administración? [Web y Empresas]. Recuperado de: https://www.webyempresas.com/teorias-de-la-administracion/#Teoria_humanista
- SENATI (2018). Patrocine alumnos [SENATI]. Recuperado de: <http://www.senati.edu.pe/patrocinio>
- Salazar, B. (2016). Estudio del trabajo [INGENIERIAINDUSTRIALONLINE.COM]. Recuperado de: <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/estudio-del-trabajo/>
- Valdés, C. (2009, 19 de junio). Teorías de la administración [Gestiopolis]. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/teorias-administracion/>
- WeebtoolsS.L. (2016). Clima Laboral [e-encuesta.com]. Recuperado de: https://www.e-encuesta.com/r/a7ZqVDs45zJBZLnzR_M5Qw/clima-laboral

Papers

- Cabrera, A., Ledezma, M. y Rivera, N. (2011). *El impacto de la rotación de personal en las Empresas constructora del Estado de Nuevo León*. Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Ruiz, D., Almaguer, R., Torres, I. y Hernández, A. (2013). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. Revista del Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba Holguín, Cuba.

ANEXOS

ANEXO N° 1

Formato entrevista de valor

FORMATO DE ENTREVISTA DE VALOR PARA LA ADMINISTRADORA GENERAL DE LA EMPRESA CandWi SAC, FILIAL CUSCO.

La presente entrevista ha sido diseñada con el objeto de conocer la situación problemática por la que está atravesando la filial de la empresa en la ciudad del Cusco con respecto al desarrollo de las actividades y servicios realizados por el personal de la misma.

ENTREVISTADA: Soto Sánchez Yurema

Cargo: Administradora General

Fecha: Abril del 2018

1. Con respecto a la empresa ¿Podría comentar que tipo de servicios y productos brinda?
2. Con respecto a la empresa ¿Podría comentar cuál de las áreas tiene el mayor número de colaboradores?
3. Con respecto a la empresa ¿De todas las áreas existentes cual es la que genera mayores contratiempos?
4. Con respecto a los clientes externos ¿Cuáles son los problemas más recurrentes que usted ha podido descubrir?
5. Con respecto al personal ¿Cuál es el problema más recurrente con los colaboradores?
6. Con respecto al personal ¿Cree usted que están capacitados adecuadamente? ¿En que podrían mejorar?
7. Con respecto al personal ¿Podría comentar las razones que expresan los colaboradores para su desvinculación de la empresa?

ANEXO N° 2

Formato de entrevista de retiro del personal.

CandWi SAC FORMATO DE ENTREVISTA DE RETIRO DEL PERSONAL.

Agradecemos su colaboración con la presente encuesta, pues los resultados obtenidos nos ayudaran a entender su decisión de retiro en la empresa. Así mismo sus respuestas serán tratadas de forma privada y anónima con el fin de ser analizadas por parte de los responsables de la gerencia y las áreas pertinentes de forma conjunta.

1. ¿Cuánto tiempo lleva pensando en retirarse de CandWi SAC?

- Entre una semana y un mes
- Entre dos meses y seis meses
- Más de seis meses

2. ¿Cuál o cuáles son sus motivos para retirarse de CandWi SAC (puede marcar más de una respuesta)?

- Motivos personales/familiares
- Relaciones laborales
- Necesito un cambio
- Me ofrecen mejores condiciones laborales
- Otro (especificar, gracias)

3. ¿Cuál es su grado de satisfacción en función de su remuneración y sus beneficios sociales?

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Totalmente insatisfecho
- Otro (especificar, gracias)

4. ¿Cuál es su grado de satisfacción en función de trabajo en equipo y su relación con sus jefes superiores?

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Totalmente insatisfecho
- Otro (especificar, gracias)

5. ¿Cuál es su grado de satisfacción en función de la relación laboral con sus compañeros y el ambiente de trabajo?

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho

- Insatisfecho
 - Totalmente insatisfecho
 - Otro (especificar, gracias)
- 6. ¿Cuál es su grado de satisfacción en función de la carga laboral y beneficios sociales?**
- Totalmente satisfecho
 - Satisfecho
 - Insatisfecho
 - Totalmente insatisfecho
 - Otro (especificar, gracias)
- 7. ¿Cuál es el grado de satisfacción en función de los equipos de EPP y salud ocupacional que desarrolla CandWi SAC?**
- Totalmente satisfecho
 - Satisfecho
 - Insatisfecho
 - Totalmente insatisfecho
 - Otro (especificar, gracias)
- 8. ¿Cree usted que CandWi SAC, le ha aportado algo positivo en su estadía laboral?**
- Si
 - No
 - No estoy seguro
- 9. ¿Cree usted que recomendaría laborar en CandWi SAC a un familiar, amigo o conocido?**
- Si
 - No
 - No estoy seguro
- 10. ¿Cree usted que existe algún aspecto que no se ha tomado en cuenta a la hora de realizar la presente encuesta? (si su respuesta es positiva redacte su apreciación, gracias)**
- Si
 - No
 - (Redactar, gracias)

Fuente: **e-encuesta.com**

Elaborado: **Administración de CandWi SAC.**

ANEXO N° 3

Perfil y descripción de puestos.

Perfil de requisitos y competencias para el cargo de Gerencia del Área de Gestión de Talento Humano, empresa Candwi SAC, año 2018.

EMPRESA CandWi SAC.	
ÁREA	
GERENCIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	
CARGO	NUMERO DE PUESTOS
Gerente del Área de Gestión de Talento Humano.	01
Objetivos del puesto	
El Gerente del Área de Gestión de Talento Humano es el responsable de potenciar el capital humano en función del logro de los objetivos de la empresa, motivando el trabajo en equipo, creando un clima laboral adecuado y forjando la mejora continua para brindar un servicio óptimo.	
Requisitos del cargo	
Formación básica profesional	
Licenciado o bachiller en Psicología	
Grado académico profesional	
Magister en Psicología Organizacional, Administración de Recursos Humanos, Psicología Social o afines.	
Tiempo de experiencia	
Mínimo 2 años de experiencia en gestión de capital humano, con conocimiento sobre la legislación laboral y salud ocupacional.	
Estudios adicionales	
Ingles nivel intermedio	
Office nivel intermedio	
Otros	
Contar con breveté A1	
Competencias	
Capacidad de trabajar en equipo	
Ética y compromiso profesional	
Habilidad para liderar el equipo de trabajo	
Capacidad de planificación y ejecución estratégica.	
Capacidad de comunicación asertiva	
Capacidad de escucha	

Descripción del puesto para el cargo de Gerencia del Área de Gestión de Talento Humano, empresa Candwi SAC, año 2018.

EMPRESA CandWi SAC.	
ÁREA	
GERENCIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	
CARGO	JEFE INMEDIATO SUPERIOR
Gerente del Área de Gestión de Talento Humano.	Gerente General
<p>Responsabilidades</p> <p>Por la importancia del cargo que desempeña el Gerente de Gestión de Talento Humano debe tener vasto conocimiento del negocio y de sus objetivos empresariales para gestionar de manera adecuada al capital humano y captar colaboradores idóneos para las áreas respectivas, así mismo tendrá que asumir las siguientes responsabilidades y funciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsable de la Gerencia y de las actividades en general del área de Gestión de Talento Humano. ✓ Delegar responsabilidades y funciones para el personal de la Gerencia de Gestión de Talento Humano. ✓ Evaluar y controlar el cumplimiento de los objetivos, alineados con la misión establecida para la Gerencia de Gestión de Talento Humano. ✓ Responsable de lograr el bienestar laboral y personal de cada uno de los colaboradores de CandWi SAC. <p align="center">Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Organizar, coordinar y gestionar los procesos y actividades concernientes al capital humano. ✓ Colaborar, proponer y asesorar a los responsables de cada una de las áreas en los temas referentes al capital humano. ✓ Gestionar eficientemente y potenciar el capital humano existente. ✓ Liderar el trabajo en equipo contribuyendo con estrategias y prácticas adecuadas de gestión con el capital humano. ✓ Planificar estratégicamente junto a todos los gerentes de la empresa el requerimiento del capital humano, para cada uno de los proyectos por efectuar. ✓ Evaluar el desempeño laboral de los colaboradores de cada una de las áreas y planificar las capacitaciones pertinentes en coordinación con el gestor de capacitación. ✓ Planificar y coordinar el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción con el gestor de Inducción, gestor de contabilidad y el asistente del área para desarrollarlo en tiempo mínimo y orientado a resultados óptimos. ✓ Corregir y enmendar los inconvenientes presentados por los colaboradores en las distintas actividades de la empresa, alineándolos a resultados óptimos. 	

Perfil de requisitos y competencias para el cargo de Gestor de Contabilidad, empresa Candwi SAC, año 2018.

EMPRESA CandWi SAC.	
ÁREA	
GERENCIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	
CARGO	NUMERO DE PUESTOS
Gestor de Contabilidad.	01
Objetivos del puesto	
<p>Administrar y evaluar la política financiera y de legislación laboral que regulan la actividad de la empresa en general; analizar y elaborar informes referentes a la planilla mensual de los colaboradores, para entender las causas y efectos de las variaciones que se puedan presentar en los resultados de la actividad comercial de la empresa.</p>	
Requisitos del cargo	
<p>Formación básica profesional Licenciado en contabilidad y debidamente inscrito en el colegio de contadores.</p> <p>Grado académico profesional Magister en auditoria empresarial.</p> <p>Tiempo de experiencia Mínimo 2 años de experiencia como contador, analista contable o auditor interno en empresas de servicio.</p> <p>Estudios adicionales Office nivel intermedio Manejo y control de planillas Manejo y control de inventarios Manejo de PDT Manejo de legislación laboral</p> <p>Otros Contar con brevete A1</p>	
Competencias	
<p>Capacidad de trabajar en equipo Ética y compromiso profesional Capacidad de organizar y negociar Capacidad de comunicación asertiva Capacidad de escucha</p>	

**Descripción del puesto para el cargo de Gestor de Contabilidad,
empresa Candwi SAC, año 2018.**

EMPRESA CandWi SAC.	
ÁREA	
GERENCIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	
CARGO	JEFE INMEDIATO SUPERIOR
Gestor de Contabilidad	Gerente del Área de Gestión de Talento Humano.
<p>Responsabilidades</p> <p>El cargo de Gestor de Contabilidad debe conocer de cerca el negocio, pues es quien será el responsable de gestionar adecuadamente la información contable del capital humano, para la toma de decisiones importantes de la empresa como inversiones, costos, gastos y rentabilidad; así mismo tendrá que asumir las siguientes responsabilidades y funciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsable de cumplir con todas las disposiciones legales para el ámbito contable. ✓ Salvaguardar la confidencialidad de la información contable y financiera de la empresa. ✓ Desempeñar su labor poniendo en práctica cada una de las normativas del sistema de gestión de calidad. ✓ Cumplir con las reglas y procedimientos de seguridad y salud ocupacional. <p align="center">Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Efectuar el cálculo de las planillas, retenciones y beneficios de cada uno de los colaboradores de acuerdo a la legislación laboral. ✓ Realizar el depósito de los salarios quincenales de los colaboradores en sus cuentas bancarias. ✓ Recopilar, ordenar y registrar todos y cada uno de los comprobantes de compra y venta de la empresa para tener la información ordenada y desarrollar la declaración mensual del pago de los impuestos, con el propósito de obtener resultados claros en el balance general, estado de resultados y demás reportes financieros de interés de la empresa. ✓ Revisar y validar los comprobantes de compra y los emitidos por los proveedores para que no exista error alguno en los datos de la empresa. ✓ Cumplir con las recomendaciones de índole contable, financiero y administrativo por parte del Gerente General. ✓ Llevar el control de los cheques, cartas fianza, pago de penalizaciones, contratos de leasing. 	

Perfil de requisitos y competencias para el cargo de Gestor de Inducción y Capacitación, empresa Candwi SAC, año 2018.

EMPRESA CandWi SAC.	
ÁREA	
GERENCIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	
CARGO	NUMERO DE PUESTOS
Gestor de Inducción y Capacitación.	01
Objetivos del puesto	
Instruir y capacitar a los colaboradores de la empresa el trabajo de campo, con el uso de los equipos electrónicos, el software, instalación de equipos y demás de acuerdo a las normas establecidas en seguridad y salud ocupacional.	
Requisitos del cargo	
Formación básica profesional	
Título en ingeniería eléctrica-mecánica o ingeniería mecánica y debidamente inscrito en el colegio de ingenieros.	
Grado académico profesional	
Diplomado en gestión de la seguridad y salud ocupacional, salud ocupacional y medio ambiente o afines.	
Tiempo de experiencia	
Mínimo 2 años de experiencia como jefe de seguridad de planta, supervisor de trabajo de campo, jefe de personal técnico.	
Estudios adicionales	
Office nivel avanzado	
Manejo de AutoCAD	
Manejo de programación de PLC	
Manejo de normas técnicas de seguridad y salud ocupacional.	
Otros	
Contar con breveté A1	
Competencias	
Capacidad de trabajar en equipo	
Habilidad de liderar	
Capacidad de planificar estratégicamente las inducciones y capacitaciones	
Capacidad de comunicación asertiva	
Capacidad de escucha	

Descripción del puesto para el cargo de Gestor de Inducción y Capacitación, empresa Candwi SAC, año 2018.

EMPRESA CandWi SAC.	
ÁREA	
GERENCIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	
CARGO	JEFE INMEDIATO SUPERIOR
Gestor de Inducción y Capacitación	Gerente del Área de Gestión de Talento Humano.
<p>Responsabilidades</p> <p>El cargo de Gestor de Inducción y Capacitación deberá de contar con experiencia previa sobre el trabajo de campo y el desarrollo de los proyectos de la empresa, para tener una mejor proyección sobre el proceso de inducción y capacitación del personal; así mismo tendrá que asumir las siguientes responsabilidades y funciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsabilidad del control de las inducciones programadas. ✓ Cumplir con la verificación de los equipos de protección personal de acuerdo a las normas técnicas. ✓ Desempeñar su labor poniendo en práctica cada una de las normativas del sistema de gestión de calidad. ✓ Cumplir con las reglas y procedimientos de seguridad y salud ocupacional. <p align="center">Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificar, programar, ejecutar y controlar el proceso de inducción de los colaboradores ingresantes. ✓ Programar y ejecutar las capacitaciones de acuerdo a los resultados de la evaluación de desempeño de los colaboradores. ✓ Programar la capacitación del personal de acuerdo al área de trabajo. ✓ Planificar la elaboración de un manual de capacitación anual de acuerdo a los proyectos de la empresa y a las regulaciones por parte de los clientes. ✓ Crear actividades de mejora para el proceso de inducción y capacitación. ✓ Coordinar con la Gerencia del área para redactar la descripción de puestos de la empresa. 	

Perfil de requisitos y competencias para el cargo de Asistente del área de Gestión de Talento Humano, empresa Candwi SAC, año 2018.

EMPRESA CandWi SAC.	
ÁREA	
GERENCIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	
CARGO	NUMERO DE PUESTOS
<i>Asistente del Área de Gestión de Talento Humano.</i>	01
Objetivos del puesto	
<p>Colaborar de forma óptima con cada uno de los profesionales dentro y fuera del área, mantener un orden adecuado de la información relevante, estar pendiente de los correos de información sobre el desarrollo del trabajo de los colaboradores, así como de los requerimientos en general de los colaboradores.</p>	
Requisitos del cargo	
<i>Formación básica profesional</i>	
<p>Estudiante de los últimos ciclos de administración de empresas, recursos humanos, contabilidad, ingeniería industrial. Técnico titulado en administración de empresas Secretaria ejecutiva titulada</p>	
<i>Experiencia</i>	
<p>Para los estudiantes universitarios el tiempo de estudios que tienen y si desarrollaron practica pre profesional. Para el personal técnico y de secretariado se solicita mínimo un año de experiencia en puestos similares.</p>	
<i>Estudios adicionales</i>	
<p>Office nivel intermedio Ingles nivel intermedio</p>	
Competencias	
<p>Capacidad de trabajar en equipo Habilidad para trabajar orientado a resultados Capacidad de comunicación asertiva Capacidad de escucha</p>	

Descripción del puesto para el cargo de Asistente del área de Gestión de Talento Humano, empresa Candwi SAC, año 2018.

EMPRESA CandWi SAC.	
ÁREA	
GERENCIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	
CARGO	JEFE INMEDIATO SUPERIOR
Asistente del área de Gestión de Talento Humano	Gerente del Área de Gestión de Talento Humano.
<p>Responsabilidades</p> <p>El cargo de Asistente del área de Gestión de Talento Humano debe de conocer cada uno de las actividades a realizar dentro del área, pues será quien brinde la colaboración necesaria a cada uno de los profesionales y a su vez será quien lleve el rol de la agenda diaria del Gerente del área; así mismo tendrá que asumir las siguientes responsabilidades y funciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Desempeñar su labor poniendo en práctica cada una de las normativas del sistema de gestión de calidad. ✓ Informar sobre los requerimientos de personal de las distintas áreas. ✓ Revisar diariamente los informes sobre la asistencia de los colaboradores. ✓ Responsable en cumplimiento de las funciones y objetivos del área Administrativa. ✓ Cumplir con las reglas y procedimientos de seguridad y salud ocupacional. <p align="center">Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Recibir las solicitudes de los requerimientos de personal de acuerdo al formato establecido. ✓ Informar de las solicitudes de requerimiento, de personal al Gerente General para su respuesta oportuna. ✓ Organizar la agenda diaria del gerente del área y a su vez coordinar las tareas del día con el Gestor de contabilidad e inducción. ✓ Realizar la convocatoria de personal de acuerdo al perfil estipulado por la gerencia. ✓ Coordinar y organizar los procesos de reclutamiento, selección contratación e inducción del personal. ✓ Realizar las coordinaciones para la entrega de los equipos de protección de personal. ✓ Realizar la verificación de las referencias de los candidatos a laborar en la empresa. ✓ Organizar las fechas y lugares de inducción del personal previa coordinación con el Gestor de Inducción y Capacitación. 	

ANEXO N° 4

**Formato de requerimiento de
colaboradores para las plazas
vacantes.**

**Formato de requerimiento de colaboradores para cubrir plazas vacantes,
empresa Candwi SAC, año 2018.**

Información general

Requerimiento de gerencia: _____(Nombre de la gerencia solicitante)____

Fecha del requerimiento: _____

Fecha de la recepción en GGTH: _____

Nombre del ejecutivo: _____

Cargo del ejecutivo: _____

Número de vacantes requeridas: _____

Tipo del puesto vacante: Permanente _____ Transitorio _____

Origen del puesto: Plaza nueva _____ Plaza vacante _____

Descripción del puesto: _____

Requerimientos mínimos del puesto

Formación básica profesional: _____

Grado académico profesional: _____

Experiencia en el área laboral: Administrativa _____ Operativa _____

Condiciones de trabajo: _____

Características deseables: _____

Características no deseables: _____

Competencias: _____

Otros requisitos: _____

Condiciones de trabajo

Ubicación de la plaza vacante: Sede central _____ Provincia _____

Nombre del proyecto: _____

Requiere licencia de conducir: Si _____ No _____

Tipo de vehículo: Moto _____ Camioneta (4x4) _____

Posibilidad de viaje: Si _____ No _____

Requiere capacitación inmediata: Si _____ No _____

Tipo de capacitación: _____

Firma del responsable del requerimiento.

ANEXO N° 5

Formato de entrevista preliminar.

**Formato de requerimiento de colaboradores para cubrir plazas vacantes,
empresa Candwi SAC, año 2018.**

CandWi S.A.C.

FORMATO DE ENTREVISTA PRELIMINAR.

Nombres y apellidos del candidato: _____

Edad: _____ Sexo: _____ Estado civil: _____

e-mail: _____ Celular N°: _____

Cargo al que postula: _____

Aspectos personales:

Situación personal actual: _____ (Está desempleado, estudia, trabaja, etc.) _____

Situación familiar actual: _____ (N° de hijos, padres, donde vive) _____

¿Cómo se enteró del ofrecimiento laboral? _____

¿Conoce o lo recomienda algún colaborador de la empresa? _____

¿Conoce acerca del trabajo **CandWi SAC.**? _____

Formación académica:

Nivel de educación concluido _____

Actualmente estudia _____

Ha realizado cursos de capacitación o certificación: Si _____ No _____

Temas de las capacitaciones o certificaciones: _____

Información laboral:

Actualmente trabaja: Si _____ No _____

Funciones que realizó en el último centro de trabajo: _____

Qué aspecto fue importante en el último centro de trabajo _____

Conoce sobre EPPS: _____

Disponibilidad para laborar: _____

Estaría dispuesto a laborar en provincia: _____

Responsable de la entrevista

Nombre del entrevistador: _____

Cargo del entrevistador: _____

Observaciones: _____

ANEXO N° 6

Agenda de inducción.

CandWi SAC - Agenda de inducción

1. Primera etapa - inducción a la empresa:

Esta primera etapa se desarrolla en el local principal de la empresa; de ser el caso y el requerimiento de personal es en provincia esta etapa se desarrollará en las oficinas administrativas de la sede. Esta actividad se inicia dándoles la bienvenida por integrarse al equipo del capital humano y se procede a efectuar lo siguiente:

- ✓ Bienvenida a los nuevos colaboradores por parte del Gerente General, Gerente del área de la plaza vacante, Gerente del área Gestión de Talento Humano y el Gestor de inducción.
- ✓ Charlas de información sobre la misión, visión, valores y política de la empresa a cargo del Gerente del área de Gestión de Talento Humano.
- ✓ Charlas de información sobre la estructura organizacional, cargos y nombres de los Gerentes y gestores responsables de cada una de las áreas con las que interactuarán en sus labores cotidianas a cargo del Gerente del área de Gestión de Talento Humano y del Gestor de Inducción.
- ✓ Charla de información sobre los objetivos empresariales y objetivos del área de la plaza vacante a cargo de la Administradora y Gerente del área correspondiente de acuerdo a la plaza vacante.
- ✓ Charla de información sobre los procedimientos de seguridad y salud ocupacional a cargo del Gerente del área de Gestión de Talento Humano, Gerente del área correspondiente de acuerdo a la plaza vacante y del Gestor de Inducción.
- ✓ Entrega de implementos de equipos de protección personal (EPP) para los colaboradores que realizarán inducción en labores de campo a cargo del Asistente del área de Gestión de Talento Humano.
- ✓ Información de las condiciones de trabajo (horas de trabajo, hora de ingreso, hora de refrigerio, llamadas telefónicas, tiempo extra, fechas de pago y otros) a cargo del Gestor de contabilidad y Asistente del área de Gestión de Talento Humano

2. Segunda etapa - inducción al puesto de trabajo

Se inicia la segunda etapa efectuando el siguiente programa:

- ✓ Establecer la ubicación del puesto de trabajo, donde desempeñaran sus labores ya sean en las oficinas de la sede principal o en las sedes de provincia, esta actividad estará a cargo del Gerente y Asistente del área de Gestión de Talento Humano.
- ✓ Explicación sobre las funciones a desarrollar dentro de las zonas de trabajo ya sea en oficina o en labores de campo tales como: responsabilidades, cumplimiento, seguridad personal, asistencia, apariencia general, conducta y uso de uniforme esta actividad estará a cargo del Gerente del área de Gestión de Talento Humano y del Gestor de Inducción.
- ✓ Se inicia la actividad de inducir en el puesto de trabajo al personal de oficina por un periodo de 15 días de acuerdo a la plaza vacante, esta actividad estará a cargo del Gerente del área de la plaza vacante y del Gerente y Asistente del área de Gestión de Talento Humano.
- ✓ Para iniciar la inducción del personal en trabajo de campo, se hará entrega de la ruta de trabajo, los instrumentos y equipos a utilizar, verificando las condiciones de las buenas prácticas de seguridad y salud ocupacional por parte de los colaboradores en proceso de inducción, esta actividad estará a cargo del Gerente del área de la plaza vacante, Gestor de Inducción y colaboración del asistente del área de Gestión de Talento Humano.

ANEXO N° 7

Métodos para la evaluación de desempeño.

Métodos de evaluación de acuerdo a Chiavenato (2007):

De acuerdo al autor existen nueve métodos para evaluar el desempeño de los colaboradores dentro de la empresa, dependerá del Gerente del área de Gestión de Talento Humano, cuál de estos métodos es el más indicado para desarrollar la evaluación con los colaboradores de la empresa o cuales de estos se aplicarían en las diferentes áreas, pues como se realiza distintos tipos de servicio el perfil de los colaboradores y sus funciones no son similares.

Métodos de Evaluación de Desempeño	
Método de las escalas gráficas	Es uno de los métodos más utilizados, los juicios sobre el desempeño son marcados sobre la escala gráfica. Ejemplo: Trabajo colectivo: Mínimo-----Máximo
Método de elección forzada	Los enunciados son agrupados por categorías previamente definidas como capacidad, aprendizaje, rendimiento, etc. y es el evaluador quien califica cada uno de estos enunciados respectivos.
Método de investigación de campo	Lo realiza un especialista en evaluación acompañado de un supervisor en base a un análisis de hechos y situaciones generadas que permitirán determinar causas y orígenes de tal desempeño.
Método de incidentes críticos	El evaluador es el encargado de destacar el comportamiento del trabajador pudiendo ser negativo o positivo.
Método de comparación por pares	El supervisor observa, registra y analiza los hechos tanto positivos como negativos acerca del desempeño de sus subordinados comparando los turnos de a dos.
Métodos de frases descriptivas	El evaluador señala solo las frases que caracterizan el desempeño del subordinado y aquellas que demuestran lo opuesto de su desempeño.
Método de autoevaluación	Es el trabajador quien analiza sus características de desempeño.
Método de evaluación de resultados	Mide los resultados obtenidos en la búsqueda de objetivos establecidos para cada cargo.
Métodos mixtos	Composición de los modelos de evaluación de desempeño, en base a la necesidad de cada organización.

El siguiente formato de evaluación de desempeño es un modelo adaptado del formato principal desarrollado por la Doctora Martha Alles, para el personal técnico electricista.

		INDICADOR				
DIMENSIÓN	COMPETENCIA	1	2	3	4	5
CALIDAD PROFESIONAL	Credibilidad técnica					
	Productividad					
	Iniciativa-Autonomía					
	Tolerancia a la presión					
ACTITUD FRENTE AL TRABAJO	Colaboración					
	Responsabilidad					
	Trabajo en equipo					
	Aprendizaje continuo					

Método de evaluación de 360°:

De acuerdo a Capuano (2004), la evaluación de desempeño es de vital importancia pues es necesario conocer las competencias del capital humano de las organizaciones; pues solo así se podrá potencializar, innovar y aprovechar de los beneficios de las mismas y generar mejoras dentro de cada una de las áreas de una empresa. La autora también menciona a la Doctora Martha Alles quien es autora del libro “*Desempeño por Competencias*”, en el cual desarrolla los principios básicos para una aplicación correcta de la evaluación de 360°, con el objetivo de ser el mejor.

Esta evaluación colabora con la detección de los siguientes principios:

- ✓ La detección de necesidades de capacitación.
- ✓ El descubrimiento de personas claves.
- ✓ El descubrimiento de competencias del evaluado.
- ✓ La ubicación de cada persona en su puesto adecuado.

- ✓ La retroalimentación (feedback) para una autoevaluación de rendimiento.
- ✓ La toma de decisiones sobre las remuneraciones.

Así mismo la evaluación de 360° tiene siete etapas a desarrollar para obtener resultados adecuados y generar planes de mejora para la organización, puesto que considera a todos los colaboradores que estén relacionados directamente con el evaluado como sus pares, jefe inmediato superior, colaboradores de otras áreas y jefes generales. Las empresas que desean alcanzar un nivel de eficiencia superior tienen como parte de sus estrategias de mejora la implantación de herramientas de valuación que les permita conocer de cerca a su mayor capital el cual es el talento humano.

- 1) **Preparación:** En la etapa de la preparación es donde se define y planifica los pasos y tiempos a seguir para el proceso de ejecución de la evaluación. Así mismo se tienen que evaluar las aptitudes laborales por cada tipo de puesto y las conductas de comportamiento de cada uno de los colaboradores a evaluar; es aquí donde se define la valoración, evaluados, responsables de la evaluación, líderes y la agenda a desarrollar.
- 2) **Sensibilización:** En esta segunda etapa del proceso se tiene como objetivo el de informar a los evaluados y evaluadores cuáles son los beneficios y logros a obtener y el impacto organizacional que se generará. Igualmente es preciso hacer que entiendan que no den de sentirse incómodos por el proceso de valuación pues es fundamental su cooperación para el éxito del proyecto.
- 3) **Proceso de evaluación:** Esta etapa del proceso se inicia con el envío de los formatos de valoración a los evaluadores, para que de acuerdo a la relación que los une con los evaluados puedan llenar sus observaciones y percepciones y de esta manera lograr una retroalimentación equitativa.
- 4) **Recolección de datos:** Culminada la etapa tres, continúa la recolección de resultados de cada una de las evaluaciones desarrolladas para procesarlas; es importante mencionar que se debe de realizar un seguimiento continuo durante el proceso de la evaluación para obtener resultados certeros sin sesgos.
- 5) **Reporteo:** En esta etapa es donde se valida toda la información recolectada para obtener resultados estadísticos que nos muestren información real y con un margen de error mínimo. De acuerdo a las prácticas y aplicaciones en las organizaciones de la evaluación de 360°, por lo general el proceso comprende una relación de 1 a 9 pues se entiende un evaluado y los nueve evaluadores.
- 6) **Retroalimentación:** En esta etapa se sugiere la sutileza y la inteligencia emocional por parte de los encargados del desarrollo de la evaluación, pues los resultados obtenidos del proceso deben de ser manejados de forma objetiva y con visión

positiva, para generar empatía en los evaluados con los resultados obtenidos; que se entienda que el proceso busca la mejora personal y profesional de los mismos generando un resultado óptimo para la organización. De no tomar las cosas desde un aspecto positivo puede generarse un clima laboral complicado y el proceso quedaría fuera de contexto y sería una gran pérdida para la organización.

- 7) **Planes de desarrollo:** Culminado el proceso de 360° y con el conocimiento de los resultados, se debe de planificar estrategias y planes de crecimiento, desarrollo y mejora para los evaluados alineados a los objetivos de la organización. Así mismo es importante entender que el éxito de esta evaluación es la forma de llegada por parte de los encargados del proceso, pues dependerá única y exclusivamente de la forma en la que planifiquen las mejoras y la disposición del evaluado para asumir el reto como tal, ya que si el colaborador no tiene una buena actitud de cambio sería complicado desarrollar las mejoras.